

**Česká zemědělská univerzita v Praze**

**Provozně ekonomická fakulta**

**Katedra řízení**



**Teze diplomové práce**

**Management lidských zdrojů ve veřejné správě**

**Bc. Hana Benšová**

© 2015 ČZU v Praze

## **SOUHRN**

Diplomová práce s názvem Management lidských zdrojů ve veřejné správě řeší problematiku řízení pracovníků ve vybrané organizaci včetně jejich zajišťování, rozvoje a spokojenosti s pracovními podmínkami. Cílem diplomové práce je navržení optimalizace řízení lidí ve vybrané organizaci, vycházející z analýzy již existujících procesů a výchozího stavu v organizaci a z hlediska teoretických možností. Teoretická část se zabývá východisky a poznatky získanými z odborné literatury týkající se problematiky managementu lidských zdrojů. Zde jsou přiblíženy základní pojmy využívané v managementu lidských zdrojů se zaměřením na veřejnou správu. Následující analytická část zahrnuje vlastní popis vybrané instituce a analýzu výchozího stavu, empirická část práce vychází z primárních a sekundárních dat. V závěru diplomové práce dochází k vyhodnocení výsledků uskutečněné analýzy a z provedené ankety v organizaci, shrnutí závěrů a následné doporučení inovace prostřednictvím procesně organizačních změn, které povedou ke zvýšení výkonnosti pracovníků.

**Klíčová slova:** lidské zdroje, management, manažer, veřejná správa, odměňování zaměstnanců, vzdělávání zaměstnanců, efektivní řízení, úrovně řízení, motivace úředníků, personální útvar, výběr zaměstnanců

## **CÍL PRÁCE**

Základním cílem diplomové práce je navržení optimalizace řízení lidí ve vybrané organizaci - Magistrátu města Mladá Boleslav, konkrétně na úseku oddělení Obecní živnostenský úřad. Druhotným cílem diplomové práce je předložit nástin teoretických možností problematiky managementu lidských zdrojů v oblasti zajišťování pracovníků na úřadě, jejich samotný výběr, adaptaci v prostředí a možnost vzdělávání. V rámci diplomové práce jsou uplatňovány získané informace z odborných publikací, studia legislativních dokumentů, interních dokumentů úřadu či uskutečněné ankety uvnitř magistrátu včetně jejího vyhodnocení.

## **METODIKA**

Teoretická sekce diplomové práce je sestavena zhruba z jedné třetiny, další třetiny jsou směřovány k části analytické. Na začátku psaní práce bylo nutností obsáhnout co

možná největší množství odborné literatury, jak tuzemské, tak zahraniční. Po podrobném prostudování a seznámení se, byl sepsán základ teoretické části. Tato vedla ke zkomponování praktické, analytické části. Byla využita publikace zabývající se samotným managementem, popisem profilu manažera, řízením lidských zdrojů, odměňováním zaměstnanců či jejich vzděláváním. Druhou částí práce byl popis vybrané instituce a analýza současného stavu tak, aby byla přiblížena daná problematika. Potřebná data byla získána prostřednictvím deskriptivní metody. Sekundární data byla využita v podobě nahlédnutí do podkladů z již uskutečněných auditů uvnitř úřadu, jejich studium, zkoumání interních předpisů a směrnic organizace.

Praktická část diplomové práce sloužila pro provedení vlastní analýzy v rámci úřadu. Prostřednictvím anketního šetření byl zjišťován mezi zaměstnanci úřadu současný postoj k managementu lidských zdrojů na Magistrátu města Mladá Boleslav. Anketa napomohla analyzovat příslušný jev a učinila tak obrázek o názorech pracovníků magistrátu, posloužila pro pojmenování současných problémů managementu lidských zdrojů konkrétního úřadu. Anketa byla adresná, oslovením konkrétní skupiny – zaměstnanců úřadu. Jednalo se o rychle získané potřebné a relevantní informace. Získaná data byla využita výlučně pro aplikaci v diplomové práci a anonymita zaměstnanců je zachována.

## **PRAKTICKÁ ČÁST**

Praktická část je nejprve zaměřena na charakteristiku vybraného subjektu – Magistrátu města Mladá Boleslav. Management lidských zdrojů ve veřejné správě konkrétně u subjektu, jako je Magistrát města Mladá Boleslav, je značně odlišný oproti managementu lidských zdrojů v soukromém sektoru. Analytická část práce popisuje postupy při výběru zaměstnanců, jejich adaptaci, vzdělávání a motivaci. Dále diplomová práce analyzuje výchozí stav v roce 2008 na třech auditovaných odborech. Poté se zaměřuje konkrétně na Obecní živnostenský úřad, popisuje a zohledňuje optimalizaci uskutečněnou v roce 2011 a popisuje stav vykonané činnosti za rok 2014. Obecní živnostenský úřad byl vybrán z důvodu získání většího množství podkladů a informací, dále ochoty jednotlivých zaměstnanců oddělení na součinnost.

## ZÁVĚR

Cílem diplomové práce bylo navrhnout optimalizaci řízení lidí prostřednictvím procesně organizačních změn, které povedou ke zvýšení výkonnosti lidských zdrojů na Magistrátu města Mladá Boleslav. Oblast veřejné správy, jako vykonavatele veřejnoprávních činností, není jednoduchou záležitostí. Diplomová práce se zabývala analýzou výchozího stavu v oblasti řízení lidských zdrojů na Magistrátu města Mladá Boleslav. Nejprve došlo k charakteristice vybraného subjektu, jeho postupů při výběru zaměstnanců včetně jejich adaptace. Bylo popsáno, jak probíhá vzdělávání zaměstnanců a jakým způsobem magistrát přistupuje k motivaci úředníků.

Vzhledem k značnému počtu odborů a oddělení na úřadě a možnosti přístupu k informacím, se analýza zabírala třemi odbory vykonávajícími přenesenou působnost. Byla rozebrána vykonávaná činnost v letech 2003 až 2008, vývoj počtu zaměstnanců a uskutečněný personální audit. Popsána byla provedená optimalizace v roce 2011, která negativně zasáhla do sledovaných odborů. Rok 2014 byl konkrétně vyobrazen na oddělení živnostenského úřadu. Prostřednictvím anketního šetření byl zjištěn názor zaměstnanců úřadu na management a jeho řízení lidských zdrojů.

Z provedené analýzy vyplynula skutečnost, že počet zaměstnanců na sledovaných odborech je podhodnocen a dochází tak k pracovnímu přetížení jednotlivců. Přepracovanost vzešla i z odpovědí získaných z anketního formuláře. Výsledky ankety ukázaly, že zaměstnanci úřadu spatřují problém v předávání informací z vyšší úrovně na nižší, že úroveň komunikace mezi podřízenými a nadřízenými vázne. Výrazným problémem, který spatřují zaměstnanci úřadu, se projevilo nastavení úředních dní a to po celý pracovní týden. Otázka finančního ohodnocení za splnění mimořádných úkolů přinesla záporné odpovědi respondentů. Odměny nejsou vůči zaměstnancům uplatňovány.

Diplomovou prací je na základě zjištění doporučeno:

1. provádění pravidelných porad napříč úřadem včetně vyhotovení zápisu a jeho postoupení všem zaměstnancům
2. přímý nadřízený – důraz na relevantnost účasti na odborném kurzu
3. kontrola stavu počtu zaměstnanců na odborech – dle potřeby navýšení zaměstnanců
4. zrušení pátku jako úředního dne

5. poskytování odměn za splnění mimořádných úkolů
6. oddělení obecního živnostenského úřadu:
  - personální navýšení úseku registrace
  - využití čerpání sociálního fondu, benefitů
  - investice do materiálního vybavení kanceláří
  - proškolení v komunikačních dovednostech
  - investice do vyvolávacího systému
  - adekvátní platové ohodnocení – změna platové třídy

Diplomovou prací není doporučeno „hýbání“ pracovníky z důvodu jejich dlouhodobé praxe nebo možnou hrozbou ještě většího pracovního zatížení. Přesunem jednotlivců na jiný odbor (oddělení) by mohlo dojít k narušení vztahových vazeb, změna kolektivu není spatřována kladně. Po kontrole stavu počtu zaměstnanců ze strany vedení úřadu, je na zvážení naopak přijetí nových zaměstnanců.

Diplomová práce by mohla, kromě zanalyzování výchozího stavu na úřadě, svými závěry a doporučeními, posloužit managementu magistrátu, k provedení procesně organizačních změn, které by v budoucnu mohly vést ke zvýšení výkonnosti úředníků a jejich vzrůstající pracovní spokojenosti.

#### **Seznam použitých zdrojů – vybrané bibliografické citace**

- [1] ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- [2] KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. 4. vydání. Praha: Management Press, 2010, s. 399. ISBN 978-80-7261-168-3.
- [3] OCHRANA, František; PŮČEK, Milan. *Efektivní zavádění a řízení změn ve veřejné správě. Smart Administration*. 1. vydání. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2011. 248 s. ISBN 978-80-7357-667-7.
- [4] VEBER, Jaromír. *MANAGEMENT. Základy-prosperita-globalizace*. 1. vydání. Praha: Management Press, 2002. 700 s. ISBN 80-7261-029-5.