

**Česká zemědělská univerzita v Praze**

**Provozně ekonomická fakulta**

**Katedra řízení**



**Diplomová práce**

**Management lidských zdrojů ve veřejné správě**

**Bc. Hana Benšová**

© 2015 ČZU v Praze

# ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Katedra řízení

Provozně ekonomická fakulta

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Hana Benšová

Veřejná správa a regionální rozvoj

Název práce

**Management lidských zdrojů ve veřejné správě**

Název anglicky

**Management of human resources in public administration**

---

### Cíle práce

Cíl diplomové práce spočívá v návrhu optimalizace řízení lidí ve vybrané organizaci. V rámci praktického cíle budou také navrženy procesně organizační popř. personální změny, které povedou ke zvýšení výkonnosti procesů řízení a rozhodování.

### Metodika

V rámci koncepce a vlastního řešení bude provedena deskripce a analýza výchozího stavu řešení a rozhodování. V empirické části práce bude vytvořen vlastní primární průzkum dat a informací pomocí technik smíšeného výzkumu. V závěrečné části práce bude provedena analýza primárních a sekundárních dat a odborné literatury. Závěry a výsledky budou zobecněny a na základě interpretace budou doporučeny inovace odpovědnému managementu vybrané organizace.

### Doporučený rozsah práce

60-80 stran

### Klíčová slova

lidské zdroje, management, veřejná správa, Smart Administration, New Public Management, vzdělávání úředníků, hodnocení zaměstnanců, efektivní řízení, organizační změny, personální procesy, pracovní řád, organizační řád

---

### Doporučené zdroje informací

ARTHUR, Diane. 70 tipů pro hodnocení pracovníků. 1.vydání. Praha: Grada Publishing, 2010. 160 s. ISBN 978-80-247-2937-4.

BĚLOHLÁVEK, František. Jak vést rozhovory s podřízenými pracovníky. 1.vydání. Praha: Grada Publishing, 2009. 133 s. ISBN 978-80-247-2313-6.

GRASSEOVÁ, Monika. Procesní řízení ve veřejném sektoru. 1.vydání. Brno: Computer Press, 2008. 266 s. ISBN 978-80-251-1987-7.

MALÝ, Ivan. Možnosti zvyšování efektivnosti veřejného sektoru v podmínkách krize veřejných financí. 1.vydání. Brno: Masarykova univerzita v Brně, 2011. 222 s. ISBN 978-80-210-5668-8.

OCHRANA, František. Efektivní zavádění a řízení změn ve veřejné správě. 1.vydání. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2011. 246 s. ISBN 978-80-7357-667-7.

TOTH, Daniel. Personální management. Praha: Galileo, 2011. 502 s. ISBN 978-80-87415-05-4.

WAGNEROVÁ, Irena. Hodnocení a řízení výkonnosti. 1.vydání. Praha: Grada Publishing, 2008. 117 s. ISBN 978-80-247-2361-7.

---

### Předběžný termín obhajoby

2015/06 (červen)

### Vedoucí práce

Dr. Mgr. Ing. Daniel Toth, Ph.D.

Elektronicky schváleno dne 18. 3. 2014

**prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.**

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 22. 10. 2014

**Ing. Martin Pelikán, Ph.D.**

Děkan

V Praze dne 23. 03. 2015

### Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "Management lidských zdrojů ve veřejné správě" jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu literatury na konci práce. Jako autorka uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušila autorská práva třetích osob.

V Praze dne 31. 3. 2015

---

### Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala Dr. Mgr. Ing. Danielu Tothovi, Ph.D., vedoucímu mojí diplomové práce za metodické rady, které byly pro zpracování práce velmi cenné. Dále bych poděkovala zástupcům Statutárního města Mladá Boleslav, kteří mi poskytli potřebné materiály pro naplnění zadání práce. V neposlední řadě patří díky mé rodině, která mi po celou dobu studia byla velkou oporou.

# Management lidských zdrojů ve veřejné správě

**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

# **Management of human resources in public administration**

**Summary:** The diploma thesis Management of human resources in public administration solves issue of employees in an organization including the provision, development and satisfaction with work conditions. The aim of diploma thesis is to propose to optimize the management of employee in an organization based on the analysis of existing processes and default state of the organization and theoretical possibilities. The theoretical part deals with knowledge gained from the scholarly journals of human resource management. There is description the basic terms used in the management of human resources with focusing on public administration. The next analytical part includes a own description of the selected institution and analysis default state, empirical part is based on primary and secondary data. In conclusion diploma thesis are evaluated the results of the analysis and made survey in the organization, a summary of conclusions and subsequent recommendations innovation through a process of organizational changes that will lead to increased efficiency of employees.

**Keywords:** human resources, management, manager, public administration, remuneration of employee, education of employee, effective management, levels of management, motivation of officials, personnel department, selection of employee

# Obsah

|   |           |
|---|-----------|
| <b>OBSAH .....</b>  | <b>8</b>  |
| <b>1 ÚVOD DO PROBLÉMU.....</b>                                    | <b>10</b> |
| <b>2 CÍL PRÁCE A METODIKA .....</b>                               | <b>11</b> |
| 2.1 Cíl práce .....   | 11        |
| 2.2 Metodika .....  | 11        |
| <b>3 TEORETICKÁ VÝCHODISKA.....</b>                               | <b>13</b> |
| 3.1 Veřejná správa.....   | 13        |
| 3.2 Řízení lidských zdrojů.....                                   | 13        |
| 3.3 Úkoly řízení lidských zdrojů .....                            | 15        |
| 3.4 Úloha personálního útvaru .....                               | 17        |
| 3.5 Úloha a význam řízení lidských zdrojů ve veřejné správě ..... | 18        |
| 3.5.1 Postavení obcí a měst.....                                  | 18        |
| 3.5.2 Postavení krajů .....                                       | 20        |
| 3.5.3 Zaměstnanci ve veřejné správě.....                          | 21        |
| 3.6 Pojem management, manažer, úrovně řízení.....                 | 24        |
| 3.7 Prostředí managementu .....                                   | 25        |
| 3.8 Efektivní řízení ve veřejné správě .....                      | 25        |
| 3.9 Profil manažera .....   | 28        |
| 3.10 Vzdělávání pracovníků.....                                   | 29        |
| 3.11 Výběr pracovníků.....  | 31        |
| 3.11.1 Etapy výběru pracovníků .....                              | 32        |
| 3.11.2 Metody výběru .....  | 33        |
| 3.12 Odměňování .....   | 34        |
| <b>4 ANALYTICKÁ ČÁST .....</b>                                    | <b>37</b> |
| 4.1 Charakteristika subjektu .....                                | 37        |
| 4.2 Výběr zaměstnanců .....                                       | 40        |
| 4.3 Adaptace zaměstnance .....                                    | 42        |
| 4.4 Vzdělávání zaměstnanců .....                                  | 43        |
| 4.5 Motivace zaměstnanců .....                                    | 44        |
| 4.6 Odbor životního prostředí .....                               | 45        |
| 4.6.1 Období od 1. 1. 2003 do 31. 12. 2008.....                   | 45        |
| 4.6.1.1 Činnost odboru ve sledovaném období .....                 | 45        |
| 4.6.1.2 Vývoj počtu zaměstnanců .....                             | 46        |
| 4.6.1.3 Personálně výkonnostní audit.....                         | 49        |
| 4.7 Odbor dopravy a silničního hospodářství.....                  | 50        |
| 4.7.1 Období od 1. 1. 2003 do 31. 12. 2008.....                   | 50        |



|          |   |           |
|----------|---|-----------|
| 4.7.1.1  | Činnost odboru ve sledovaném období .....             | 50        |
| 4.7.1.2  | Vývoj počtu zaměstnanců .....                         | 52        |
| 4.7.1.3  | Personálně výkonnostní audit.....                     | 54        |
| 4.8      | Odbor Obecní živnostenský úřad .....                  | 55        |
| 4.8.1    | Období od 1. 1. 2003 do 31. 12. 2008.....             | 55        |
| 4.8.1.1  | Činnost odboru ve sledovaném období .....             | 55        |
| 4.8.1.2  | Vývoj počtu zaměstnanců .....                         | 57        |
| 4.8.1.3  | Personálně výkonnostní audit.....                     | 59        |
| 4.9      | Optimalizace úřadu v roce 2011 .....                  | 61        |
| 4.10     | Oddělení živnostenský úřad - stav k 31. 12. 2014..... | 66        |
| <b>5</b> | <b>ZHODNOCENÍ VÝSLEDKŮ A DOPORUČENÍ .....</b>         | <b>68</b> |
| 5.1      | Anketa .....  | 68        |
| 5.2      | Výsledky anketního šetření .....                      | 68        |
| 5.3      | Doporučení.....                                       | 79        |
| <b>6</b> | <b>ZÁVĚR .....</b>                                    | <b>83</b> |
|          | <b>SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ.....</b>                   | <b>85</b> |
|          | <b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>                           | <b>87</b> |
|          | <b>SEZNAM TABULEK.....</b>                            | <b>88</b> |
|          | <b>SEZNAM GRAFŮ .....</b>                             | <b>89</b> |
|          | <b>SEZNAM ZKRATEK .....</b>                           | <b>90</b> |
|          | <b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>                             | <b>91</b> |

# 1 Úvod do problému

Pojem management v sobě skrývá řadu činností, které sleduje. Předmětem zkoumání řízení lidských zdrojů je v první řadě z pohledu personálního, lidský kapitál, tedy lidé v organizaci, jejich pracovní pozice, funkce, samotné působení, dále řízení těchto osob, různé benefity zajišťující spokojenost a vyšší výkonnost pozorovaných objektů.

V rámci veřejné správy v České republice je neustále snaha o nastavení efektivního řízení lidských zdrojů uvnitř organizace. Jsou opakovaně pokládány a zkoumány otázky, jak ve veřejné správě řídit dané procesy či jak koordinovat a aplikovat řadu nutných změn v organizaci tak, aby bylo dosahováno udržitelného rozvoje a zvyšování výkonnosti celého úřadu a to vše v kontextu spokojenosti dotčených občanů. Procesní řízení v sobě zahrnuje zjednodušení, zlepšení, zpřehlednění jednotlivých procesů s cílem snížení výdajů, které značně zatěžují rozpočet územně samostatného celku.

Vzhledem k tomu, že každý úřad (v rámci krajů ČR) je specifický a má odlišně nastavený management, bude nutnost zaměřit své zkoumání na analýzu konkrétního úřadu.

Žádná organizace, úřad či firma se neobejde bez řízení, managementu. Dobře nastavený systém je předpokladem k dosažení úspěchu, ať už na straně výrobních podniků či úřadů naplňujících služby občanům. Mnohdy nestačí nejnovější a kvalitní technické vybavení úřadu, pokud postrádáme kvalifikované pracovníky, či chybujeme v řízení – managementu. Management a jeho aplikace se odvíjejí od praxe, zkušenosti. Pro kvalitní chod institucí je nutné neustálé vzdělávání právě manažerů. Tato vědní disciplína není podrobnou příručkou, jak dobře vést a řídit organizaci, ale vyznačuje se souborem různých informací, podkladů, které jsou pro manažery důležité, měli by s nimi být seznámeni a měli by je využívat při své práci. Podstatou je včasná a správná aplikace při dané situaci a následný tvůrčí přínos. Komunikace, rozhodování, řízení lidských zdrojů či organizování jsou vlastnosti spadající do základních manažerských schopností. Velký důraz je kladen na činnosti jako plánování, samotnou implementaci a následnou kontrolu neboli verifikace.

V návaznosti na již existující nastavené systémy řízení lidských zdrojů ve veřejné správě, bude nutné přistoupit k deskripci, analýze výchozího stavu řešení a poté dojde k vyhodnocení výsledků. Tímto je nastíněn cíl diplomové práce.

## **2 Cíl práce a metodika**

### **2.1 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.

V první řadě je důležité pro naplnění cíle práce získat dosavadní primární informace výchozího stavu řešení a rozhodování na příslušném úřadě, zejména v oblasti personální. Zvolená organizace bude rozebrána v poli působnosti managementu personálního se zacílením na vývoj počtu zaměstnanců, jejich činnost a spokojenost pracovníků s managementem organizace. Podstatou je vyhodnocení získaných výsledků a následná inovace v systému řízení pracovníků tak, aby změny vedly k zvyšování výkonnosti procesů řízení a spokojenosti úředníků i klientů.

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.

### **2.2 Metodika**

Teoretická sekce diplomové práce bude sestavena zhruba z jedné třetiny, další třetiny budou směřovány k části analytické. Na začátku psaní práce je nutností obsáhnout co možná největší množství odborné literatury, jak tuzemské, tak zahraniční. Po podrobném prostudování a seznámení se, bude sepsán základ teoretické části. Tato bude vést ke zkomponování praktické, analytické části. To, co bude analyzováno v praktické části, bude popisovat v teoretické rovině část teoretická. Bude využita publikace zabývající se samotným managementem, popisem profilu manažera, řízením lidských zdrojů, odměňováním zaměstnanců či jejich vzděláváním. Tato část diplomové práce by měla seznámit se základními pojmy a názvoslovím, se kterým bude po celou dobu v diplomové práci pracováno.

Druhou částí práce bude popis vybrané instituce a analýza současného stavu tak, aby byla přiblížena daná problematika. Potřebná data budou získána prostřednictvím deskriptivní metody. Budou využita sekundární data v podobě nahlédnutí do podkladů z již uskutečněných auditů uvnitř úřadu, jejich studium, zkoumání interních předpisů a směrnic organizace.

Praktická část diplomové práce bude sloužit pro provedení vlastní analýzy v rámci úřadu. Prostřednictvím anketního šetření bude zjištěn mezi zaměstnanci úřadu současný postoj k managementu lidských zdrojů na Magistrátu města Mladá Boleslav. Anketa napomůže analyzovat příslušný jev a učiní tak obrázek o názorech pracovníků magistrátu, poslouží pro pojmenování současných problémů managementu lidských zdrojů konkrétního úřadu. Anketa bude adresná, oslovena bude konkrétní skupina – zaměstnanci úřadu. Anketa bude předána všem zaměstnancům Magistrátu města Mladá Boleslav, bude sestavena anonymně, jednotliví pracovníci ho po jeho vyplnění odevzdají do boxů, které převezme tazatel. Bude se jednat o rychle získané potřebné a relevantní informace. Získaná data budou využita výlučně pro aplikaci v diplomové práci a anonymita zaměstnanců bude zachována.

Pomocí získaných výsledků budou konstatovány závěry a dojde k interpretaci nutné inovace v systému řízení zaměstnanců magistrátu.

### 3 Teoretická východiska

Teoretická část diplomové práce je zpracována pro účely seznámení se se základním pojmoslovím, se kterým bude pracováno v rámci celé práce. Zaměření práce je koncipováno do oblasti managementu, jako řízení lidských zdrojů organizace, s konkrétní aplikací na veřejnou správu. Samotný management prochází již řadu let značným vývojem v poznávání nových teorií a názorů.

#### 3.1 Veřejná správa

Veřejná správa řeší oblast politiky z hlediska ústřední, místní a regionální. Směřuje pozornost k veřejnosti a k její účasti. Rozdíl mezi správou veřejnou a soukromou je v tom, že veřejná se zaměřuje na přání veřejnosti, soukromá řeší osobní zájmy a záměry lidí. Do veřejné správy zahrnujeme výkon samosprávy a státní správy. Veřejnou správu tvoří stát a jeho orgány a samospráva a její instituce. Konání veřejné správy popisují docent Čmejrek a Ing. Kopřiva z pohledu materiálního: „*V materiálním smyslu je veřejná správa souhrnem správních činností ve veřejném zájmu na ústřední, regionální i místní úrovni*“.<sup>1</sup> a naopak z formálního pohledu následovně: „*Ve smyslu formálním představuje veřejná správa činnost organizačních jednotek a osob, jež reprezentují veřejné zájmy*“.<sup>2</sup>

#### 3.2 Řízení lidských zdrojů

Přístupů k řízení lidských zdrojů v organizaci je mnoho a personální činnosti jsou jedním z nejdůležitějších zdrojů v organizaci. V řadě odborných publikací se setkáváme s nespočtelným množstvím definic pojmu řízení lidských zdrojů. Autor knihy s názvem Řízení lidských zdrojů uvádí: „*Řízení lidských zdrojů je definováno jako strategický a logicky promyšlený přístup k řízení toho nejcennějšího, co organizace mají – lidí, kteří v organizaci pracují a kteří individuálně a kolektivně přispívají k dosažení cílů organizace*“.<sup>3</sup>

Z hlediska historického a vývojové můžeme řízení lidských zdrojů zařadit do 50. a 60. let, kdy se ve vyspělých zemích vyobrazuje jako činnost personální. „*Řízení*

<sup>1</sup> ČMEJREK, Jaroslav. KOPŘIVA, Radek. *Základy veřejné správy*. ČZU Praha, 2009, s. 6

<sup>2</sup> ČMEJREK, Jaroslav. KOPŘIVA, Radek. *Základy veřejné správy*. ČZU Praha, 2009, s. 6

<sup>3</sup> ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 27

*lidských zdrojů se stává jádrem řízení organizace, jeho nejdůležitější složkou a také nejdůležitější úlohou všech manažerů*<sup>4</sup> takto pojem popisuje profesor Koubek ve své knize s názvem *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. Podstata člověka je brána z hlediska pracovní síly, jedná se o nejdůležitější článek organizace.

V knize s názvem *Personální řízení* spisovatelka přibližuje zrod personálního řízení v naší zemi následovně: „*Vývoj personálního řízení byl u nás významně ovlivněn dvěma světovými válkami a následujícím politickým vývojem. Před druhou světovou válkou patřily některé naše podniky k průkopníkům moderního přístupu v personální práci, v období od roku 1948 do roku 1989 sloužila kádrová a personální práce plně politickému systému*“.<sup>5</sup>

Rysy vystihující koncepci řízení lidských zdrojů oproti personálnímu řízení jsou strategické postupy ke všem činnostem týkajícím se personalistiky s apelem na výhled do budoucnosti s ohledem na následky rozhodnutí. Jednotliví zaměstnanci na pozici vedoucích se denně potýkají s personálními problémy, neboť jsou přímo v pracovním styku s podřízenými (jsou jim blíže) oproti personálnímu úseku, který vystupuje jako poradní hlas a metodologicky vede a kontroluje jejich plnění. Nutností je zaměření na faktory z vnějšího prostředí, které utváří chod organizace z pohledu pracovních sil. Zájem směřuje na trh práce, podmínky týkající se ekonomiky, sociální a životní pokrok, lidský vývoj či zájem o legislativu. Strategické řízení organizace je nejzásadnějším okruhem a zásadní jsou pro něho lidské zdroje. Podstatou je dbát o sociální a osobní rozvoj tak, aby byla naplněna spokojenost zaměstnanců organizace. Klíčovým momentem řízení organizace jsou, jak už bylo řečeno, personální činnosti – manažerská role.<sup>6</sup> Popisů týkajících se řízení lidských zdrojů je mnoho, rozdílné modelové situace a kroky jsou pokaždé v organizaci jinak nastavené. Řízení lidských zdrojů si klade za přání, aby prostřednictvím lidí bylo dosahováno kladných ideálů.<sup>7</sup>

Na obrázku č. 1 jsou nastíněny aktivity řízení lidských zdrojů, jak jsou členěny.

---

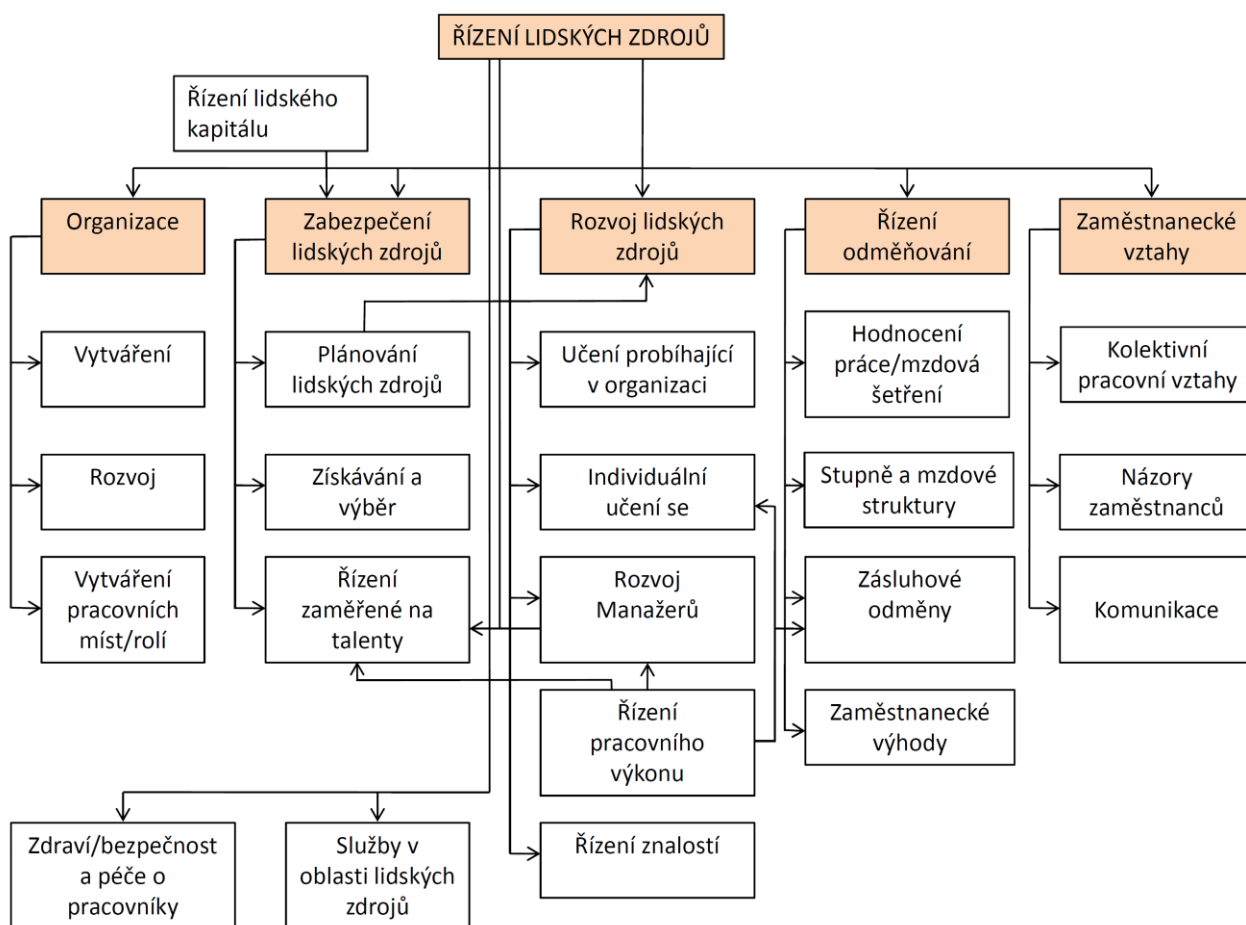
<sup>4</sup> KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2010, s. 15

<sup>5</sup> KOCIÁNOVÁ, Renata. *Personální řízení*. Praha: Grada Publishing, 2012, s. 116

<sup>6</sup> KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2010, s. 15, 16

<sup>7</sup> ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 30

**Obrázek č. 1** Aktivitty řízení lidských zdrojů



Zdroj: ARMSTRONG, Michael. (Řízení lidských zdrojů. s. 28)

### 3.3 Úkoly řízení lidských zdrojů

„Úkolem řízení lidských zdrojů v nejobecnějším pojetí je sloužit tomu, aby byla organizace výkonná a aby se její výkon neustále zlepšoval. Zabezpečit tento úkol lze jen neustálým zlepšováním využití všech zdrojů, kterými organizace disponuje, tj. materiálních, finančních, informačních a lidských zdrojů“.<sup>8</sup>

Centrálním úkolem řízení lidských zdrojů, dle zaměření aktuálních teorií a znalostí z vyspělých zemí, je snaha o začlenění kvalifikované osoby na odpovídající pozici. Snahou je vybrat člověka rychle se adaptujícího na změny pracovní pozice. Aktuálně dochází k budování daných míst přesně pro pracovníka. Takové konání označujeme jako

<sup>8</sup> KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2010, s. 16

„tailoring“. Tento akt je utvářen z důvodu objevu vhodného obsahu náplně práce pro správného zaměstnance tak, aby plnil dobře svěřené ukoly a jeho schopnosti byly dostatečně uplatňovány. Dalším úkolem je ideální naplnění pracovní doby. Mezi snahu managementu řadíme tvorbu týmu, vytváření a utužování vztahů mezi zaměstnanci, vše v souladu s účelností při vedení pracovníků. Nepostradatelným aspektem je tvorba kvalitních pracovních podmínek (prostředí), rozmach pracovních schopností, osobnosti člověka a jeho sociálních nutkání. V druhé polovině 90. let byl přijat úkol týkající se zaměstnavatelů a jejich postojů k zaměstnancům, neboť docházelo k utiskování jejich práv. Jednalo se o dodržování lidských práv, jejich zaměstnávání v organizace a hlavně řídit se platnou legislativou zabývající se tematikou zaměstnávání osob.<sup>9</sup>

Hlavní plán řízení lidských zdrojů vzešel z výtvaru American Society for Training and Development. Na prvním místě je snaha o zlepšení kvality pracovního života, poté se zaměřuje na zvýšení produktivity, zvýšení spokojenosti pracovníků, zlepšení rozvoje pracovníků jako jedinců i kolektivů a v neposlední řadě jde o zvýšení připravenosti na změny.<sup>10</sup>

Dosažení splněných úkolů, fungování a působení řízení lidských zdrojů má na starosti personální oddělení organizace a další osoby na pozicích vedoucích. „*Proto je důležité, aby si všichni vedoucí pracovníci i osoby připravující se na tuto pracovní roli osvojili nezbytné znalosti a dovednosti potřebné pro plnění úkolů personální práce*“.<sup>11</sup>

---

<sup>9</sup> KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2010, s. 18

<sup>10</sup> KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2010, s. 19

<sup>11</sup> KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2010, s. 29



### 3.4 Úloha personálního útvaru

Útvar zabývající se lidskými zdroji produkuje jasné strategie a postupy, zaměřuje se na vedení, správu lidí, zajímá se o jejich rozkvět tak, aby byly naplněny všechny důležité personální činnosti. Do základních personálních funkcí řadíme plánování, nábor zaměstnanců, budování organizace a její rozmach, starost o pracovníky, jejich vzdělávání a vývoj, koordinování odměňování a další aktivity vztahující se k pracovním vztahům. „*Úlohou personálního útvaru je umožnit organizaci dosáhnout jejích cílů tím, že jí předkládá podněty, intervenuje, poskytuje rady a podporu ve všem, co se nějak týká jejích pracovníků. Základním cílem je zabezpečit, aby organizace vytvářela personální strategie, politiku a praxi, které efektivně poslouží všemu, co se týká zaměstnávání a rozvoje lidí a vztahů existujících mezi managementem a pracovníky*“.<sup>12</sup>

V procesech uvnitř organizace by personální útvar měl vystupovat při opakovaném uskutečňování lepšího výkonu zaměstnanců i celé organizace jako hlavní postava a napomáhat k usnadnění nastalých změn. Změnami vyvstalými se zabývá strategické řízení lidských zdrojů. Při tomto řízení hovoříme o vzniku dlouhodobého úmyslu. Přechod k něčemu novému může být s přínosem kladným nebo záporným, přesto by personalisté měli být do tohoto koloběhu zařazeni. Bývají často i navrhovateli samotných obměn, s možností v případě neúspěšného zavedení změny ovlivnit situaci a stabilizovat dopady. Aplikace změn je v současnosti na denním pořádku, tudíž personální útvar k této situaci musí přistupovat a být schopen přechody k něčemu novému zabezpečit. V první řadě je nutné ze strany personálního útvaru získat informace, co stojí za negativním postojem pracovníků při přijetí změny. Pro ulehčení zavedení změny musí útvar zaměstnancům sdělit argument pro tento krok, zaměstnanci by měli porozumět změně, pochopit její důležitost a její výhled do budoucnosti v podobě přínosu pro organizaci.

V každé instituci je pomocníkem pro řízení lidských zdrojů strategické personální plánování, jehož definice zní následovně: „*Strategické řízení lidských zdrojů je praktickým vyústěním personální strategie organizace. Je to konkrétní aktivita, konkrétní úsilí, směřující k dosažení cílů obsažených v personální strategii*“.<sup>13</sup>

---

<sup>12</sup> ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 65

<sup>13</sup> KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2010, s. 24

### 3.5 Úloha a význam řízení lidských zdrojů ve veřejné správě

Tato část práce je věnována třem základním legislativním pohledům na řízení lidských zdrojů ve veřejné správě. Jedná se o zákon č. 128/2000 Sb., o obcích (obecní zřízení), zákon č. 129/2000 Sb., o krajích (krajské zřízení) a v neposlední řadě zákon č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků.

#### 3.5.1 Postavení obcí a měst

Zákon č. 128/2000 Sb., o obcích (dále jen „zákon o obcích“) specifikuje v § 1 – 3 postavení obce. Obec je vytyčena hranicemi svého území, tvoří celek. Obec spravuje vlastní majetek, jedná svým jménem v právních záležitostech a z těchto vztahů vyplývá, že za vše je odpovědná. Obec plní úlohu ochrany veřejného zájmu a snaží se o zlepšení vývoje svého území a pečuje o svoje občany.<sup>14</sup>

Dosažení hranice alespoň 3 tisíce obyvatel znamená změnu statutu z obce na město. Toto spadá do kompetence předsedy Poslanecké sněmovny, pokud obec podá návrh. Další právní subjektivitou obce může být městys či statutární město.<sup>15</sup> V České republice nese statut statutárního města celkem 25 měst.

*„Obec je samostatně spravována zastupitelstvem; dalšími orgány obce jsou rada obce, starosta, obecní úřad a zvláštní orgány obce. Město je samostatně spravováno zastupitelstvem města; dalšími orgány města jsou rada města, starosta, městský úřad a zvláštní orgány města. Městys je samostatně spravován zastupitelstvem městyse; dalšími orgány městyse jsou rada městyse, starosta, úřad městyse a zvláštní orgány obce“.*<sup>16</sup> U statutárního města nalezneme obdobnou správu. Místo funkce starosty zde vystupuje primátor a za úřad figuruje magistrát.

Obce a města vykonávají svoje činnosti prostřednictvím samostatné a přenesené působnosti. Přenesenou působnost neboli státní správu, vykonávají obce a města pokud jim byl výkon určen zákonem. O samostatnou působnost jde vždy, změna nastane jen tehdy, když zvláštní zákon tuto působnost upraví.<sup>17</sup>

---

<sup>14</sup> §1 – 3 zákon č. 128/2000 Sb., o obcích

<sup>15</sup> §1 – 3 zákon č. 128/2000 Sb., o obcích

<sup>16</sup> §5 zákon č. 128/2000 Sb., o obcích

<sup>17</sup> §7 – 8 zákon č. 128/2000 Sb., o obcích

Jednotlivými orgány obce se zabývá HLAVA IV zákona o obcích. Řízení lidských zdrojů je na obecním úřadě zajišťováno zastupitelstvem, radou obce, starostou a dalšími orgány.

Zastupitelstvo obce tvoří na základě voleb do zastupitelstev obcí zvolení členové, jejichž množství určuje počet obyvatel a velikost území obce. Zastupitelstvo v obci, městě, městyse či městském obvodu je sestaveno takto: do 500 obyvatel 5 – 15 členů, nad 500 do 3 000 obyvatel 7 – 15 členů, nad 3 000 do 10 000 obyvatel 11 – 25 členů, nad 10 000 do 50 000 obyvatel 15 – 35 členů, nad 50 000 do 150 000 obyvatel 25 – 45 členů a nad 150 000 obyvatel 35 – 55 členů.<sup>18</sup>

Pravomoc zastupitelstva obce je rozsáhlá, a proto jsou vybrány pouze některé základní činnosti. Do samostatné působnosti lze zařadit například schvalování rozpočtu obce, závěrečný účet a účetní závěrku obce. Zastupitelstvo obce je oprávněno vydávat obecně závazné vyhlášky nebo rozhodovat o zřízení a rušení obecní policie. Na svých zasedáních rozhoduje o zřízení a zrušení výborů, zřizuje a ruší příspěvkové organizace obce či rozhoduje o spolupráci s jinými obcemi. Jednou se základních pravomocí je, že na veřejných jednáních volí z členů zastupitelstva starostu, místostarostu a radní.<sup>19</sup>

Zastupitelstvu obce odpovídá za své činnosti v oblasti samostatné působnosti rada obce. Jedná se o výkonný orgán. Rada rozhoduje (v přenesené působnosti) v případech, že tak určí zákon. Kde není rada, působí starosta. Lichost je znakem rady, svoji funkci plní nejméně 5 a nejvýše 11 zástupců. „*Radu obce tvoří starosta, místostarosta (místostarostové) a další členové rady volení z řad členů zastupitelstva obce*“.<sup>20</sup>

Funkcí rady je zajistit materiály pro zasedání zastupitelstva. Rada obce například posvěcuje organizační řád úřadu, rozhoduje o rozdělení pravomocí uvnitř úřadu, díky radě vznikají a končí odbory, oddělení úřadu, nebo pokud tajemník úřadu navrhne povolat do funkce vedoucí odborů, jmenuje a odvolává tyto vedoucí pracovníky. Prostřednictvím rady vznikají nařízení obce.<sup>21</sup>

V čele obce stojí starosta, který na veřejnosti tuto veřejnoprávní korporaci zastupuje a ze své činnosti je odpovědný zastupitelstvu. Zastupitelstvo na svém jednání

---

<sup>18</sup> §67 - 68 zákon č. 128/2000 Sb., o obcích

<sup>19</sup> §84 zákon č. 128/2000 Sb., o obcích

<sup>20</sup> §99 zákon č. 128/2000 Sb., o obcích

<sup>21</sup> §102 zákon č. 128/2000 Sb., o obcích

volí jak starostu, tak místostarosty ze svých členů. Starosta obce zabezpečuje jmenování tajemníka úřadu (musí mít kladné vyjádření ředitele krajského úřadu), je zodpovědný za přezkum, jak obec hospodaří, informuje občany o činnosti obce. Starosta je účasten jednání rady a zastupitelstva, vede tato jednání a podepisuje zápisy vzniklé z těchto zasedání.<sup>22</sup>

Na obecním úřadu svoji činnost vykonává starosta, místostarostové, tajemník a v neposlední řadě pracovníci působící na různých odborech, odděleních. V rámci samostatné působnosti obecní úřad naplňuje záležitosti nařízené radou a zastupitelstvem a je nápomocen při práci výborů a komisí. Přenesenou působnost vykonává na základě zvláštních zákonů a řídí se zákony a jinými právními předpisy nebo usneseními vlády a směrnicemi ústředních správních úřadů.<sup>23</sup>

### 3.5.2 Postavení krajů

O blaho a přání občanů a všeobecný rozkvět svého území se snaží kraj. Kraj tvoří obyvatelé. Tato veřejnoprávní korporace jedná svým jménem v právních záležitostech a vyplývá z nich její odpovědnost. Spravuje svůj majetek a hospodaří dle svého rozpočtu. Tak jako v obcích a městech i zde působí podobné orgány: rada kraje, zastupitelstvo kraje, hejtman kraje a krajský úřad.<sup>24</sup>

Dle počtu obyvatel v kraji je sestaveno zastupitelstvo, které má svoje členy. Do 600 000 obyvatel působí 45 členů, nad 600 000 do 900 000 obyvatel je zvoleno 55 členů a nad 900 000 obyvatel kraje vykonává činnost 65 zástupců.<sup>25</sup> Rozhodnutí zastupitelstva spadá do působnosti samostatné. Určí-li zákon, rozhodnutí jsou aplikována prostřednictvím přenesené působnosti. Pravomoce zastupitelstva kraje jsou rozsáhlé, proto jsou uvedeny zásadní úkony. Jedním z nich je pravomoc předkládat Poslanecké sněmovně návrhy zákonů nebo Ústavnímu soudu předložit námět na zrušení právního předpisu. Vydávání obecně závazných vyhlášek je jednou z dalších činností zastupitelstva. Volba a odvolání hejtmana, náměstků a dalších členů rady též zajišťuje zastupitelstvo. Pod pravomoce spadá i volba představitelů kraje do regionálních rad regionů soudržnosti.<sup>26</sup>

---

<sup>22</sup> §103 zákon č. 128/2000 Sb., o obcích

<sup>23</sup> §109 zákon č. 128/2000 Sb., o obcích

<sup>24</sup> §1 zákon č. 129/2000 Sb., o krajích

<sup>25</sup> §31 zákon č. 129/2000 Sb., o krajích

<sup>26</sup> §35 zákon č. 129/2000 Sb., o krajích

Zákon o krajích se v § 57 zabývá radou kraje, která je výkonným orgánem na poli samostatné působnosti. Jestliže rada rozhoduje, v záležitostech týkajících se přenesené působnosti, musí ji toto umožnit pouze zákon. Za radu vystupují a jsou členy hejtman, náměstkové a ostatní zástupci. Všichni jsou zároveň členové zastupitelstva. Tam, kde působí 9 členů, má kraj do 600 000 obyvatel. Pokud je obyvatel nad 600 000, zasedá a rozhoduje 11 členů.<sup>27</sup>

Rada kraje má podobné pravomoce jako rada obce. Zajišťuje materiály potřebné na jednání zastupitelstva kraje, určuje, kolik zaměstnanců bude tvořit krajský úřad, na základě návrhu ředitele krajského úřadu se zaobírá jmenováním a odvoláním vedoucích odborů krajského úřadu, stará se o nakládání s financemi na základě schváleného rozpočtu, je jí vyhrazeno vydávání nařízení kraje a v neposlední řadě má například právo schvalovat účetní závěrku příspěvkové organizace, která je zřízena krajem.<sup>28</sup>

Kraj má na veřejnosti svého zástupce a tím je pozice hejtmána. Tato osoba společně se svými náměstky vzejde z volby a rozhodnutí zastupitelstva kraje a musí se jednat o občana České republiky, který bude ze své pozice a funkce odpovědný zastupitelstvu kraje. Podpisy, které nalezneme na právních předpisech kraje, náleží právě osobě hejtmána a jeho náměstkům. Hejtman je důležitou osobou, která jmenuje a odvolává (souhlasné stanovisko ministra vnitra) ředitele krajského úřadu či určuje výši jeho platu. Tak jako starosta nebo primátor i hejtman je ve funkci řídicí při jednáních rady a zastupitelstva kraje.<sup>29</sup>

V kraji naplňuje zadané úkoly (nařízené radou a zastupitelstvem kraje) na úrovni samostatné působnosti krajský úřad, který je nejbližší občanovi.<sup>30</sup> Do krajského úřadu řadíme ředitele a zaměstnance úřadu, kteří spadají do jednotlivých odborů a oddělení.<sup>31</sup>

### **3.5.3 Zaměstnanci ve veřejné správě**

Úředníky a jejich zařazení, pracovní poměry a vzdělávání upravuje zákon č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků. Na zaměstnance úřadů se

---

<sup>27</sup> §57 zákon č. 129/2000 Sb., o krajích

<sup>28</sup> §59 zákon č. 129/2000 Sb., o krajích

<sup>29</sup> §61 zákon č. 129/2000 Sb., o krajích

<sup>30</sup> §66 zákon č. 129/2000 Sb., o krajích

<sup>31</sup> §68 zákon č. 129/2000 Sb., o krajích

pokud zákon o úřednících neurčí jinak, vztahuje zákoník práce.<sup>32</sup> Samosprávným územním celkem se rozumí obec, město, statutární město, kraj, Praha jakožto hlavní město a její městské části.<sup>33</sup> Úředník je pracovník, vykonávající úkony týkající se správních činností uskutečňovaných na výše vyjmenovaných úřadech. „*Úřadem se pro účely tohoto zákona rozumí obecní úřad, městský úřad, magistrát statutárního města, magistrát územně členěného statutárního města, úřad městského obvodu nebo úřad městské části územně členěného statutárního města, krajský úřad, Magistrát hlavního města Prahy a úřad městské části hlavního města Prahy*“.<sup>34</sup>

Hlava II se zabývá již samotným vznikem pracovněprávního vztahu a samotným zařazením úředníka na základě pracovní smlouvy. Pokud státní občan České republiky (cizí státní příslušník s trvalým pobytem v České republice) je způsobilý k právním úkonům, je plnoletý, bezúhonný a umí používat jednací jazyk, může vykonávat funkci úředníka.<sup>35</sup>

Před vznikem pracovního poměru a podepsání pracovní smlouvy je nutné ze strany zaměstnavatele vyhlásit veřejnou výzvu, aby uchazeč podal písemnou přihlášku s potřebnými podklady k posouzení a vyhodnocení zájemců. Vznik pracovního poměru na základě veřejné výzvy může být naplněn pouze za předpokladu splnění podmínek daných výzvou (kompletní přihláška, životopis, doklad totožnosti, kopie dokladu o dosažení nejvyššího vzdělání).<sup>36</sup>

Vedoucí pracovník či vedoucí úřadu musí absolvovat výběrové řízení, aby mohl být do funkce jmenován. Výběrovým řízením projde i úředník s uzavřenou smlouvou na dobu neurčitou se zařazením na krajském úřadě, obecním úřadě obce s rozšířenou působností, na pověřeném obecním úřadu či Magistrátu hlavního města Prahy. Zájemce o danou pozici odevzdá úřadu písemnou přihlášku, obsahující povinné přílohy. Výběrová komise zhodnotí a posoudí nejvhodnějšího kandidáta pro danou pozici.<sup>37</sup>

Zákon o úřednících územně samosprávných celků popisuje i problematiku vzdělávání ve veřejné správě. Jakmile úředník nastoupí do příslušné organizace, je povinen podstoupit vstupní vzdělávání a to nejpozději do tří měsíců od nástupu (uzavření pracovní

---

<sup>32</sup> §1 zákon č. 312/2002 Sb., o úřednících ÚSC

<sup>33</sup> §2 zákon č. 312/2002 Sb., o úřednících ÚSC

<sup>34</sup> §2 odst. 2 zákon č. 312/2002 Sb., o úřednících ÚSC

<sup>35</sup> §4 zákon č. 312/2002 Sb., o úřednících ÚSC

<sup>36</sup> §6 zákon č. 312/2002 Sb., o úřednících ÚSC

<sup>37</sup> §7 zákon č. 312/2002 Sb., o úřednících ÚSC

smlouvy). Po absolvování vstupního kurzu má úředník základní znalosti z oblasti veřejné správy, její činnosti, základy veřejného práva, evropského správního práva nebo se orientuje v pravidlech týkajících se etiky úředníka. Kurz zahrnuje i základy využití informačních technologií. Po uskutečnění vstupního vzdělávání získá úředník osvědčení o absolvování kurzu.<sup>38</sup> Během svého pracovního působení na úřadě musí každý úředník procházet kurzy, které jsou zahrnuty do průběžného vzdělávání, jehož smysl je v získání aktuálních, opakujících a prohlubujících znalostí úředníka se zaměřením na jeho specializaci v oblasti výkonu správních činností v územně samosprávném celku. Opět je cílem získat osvědčení o proběhnutém proškolení.<sup>39</sup> Nejpozději 18 měsíců od nástupu je povinnost úředníka, který vykonává správní činnosti určené prováděcím předpisem, složit zkoušku ze zvláštní odborné způsobilosti. Ta je složena z části obecné a zvláštní. Znalost základů veřejné správy, zákona o obcích, krajích a hlavním městě Praze je součástí obecné části. Zvláštní část je tvořena vědomostmi týkajícími se konkrétních výkonů správních činností dle prováděcího předpisu včetně jejich využití v praxi.<sup>40</sup> Kromě vzdělávání řadových pracovníků (úředníků) probíhá řízení lidských zdrojů územně samosprávných celků prostřednictvím vedoucích úředníků a vedoucích samotných úřadů. Tyto osoby též podléhají nutnosti dosáhnout ukončeného vzdělávání vedoucích úředníků se získáním osvědčení o absolvovaném kurzu a to do dvou let od nástupu do funkce vedoucího.<sup>41</sup>

Hlava V zákona o úřednících popisuje i působnost státní správy v oblasti vzdělávání úředníků. V § 35 je vymezena působnost ministerstva, které komunikuje a úzce spolupracuje s ostatními ústředními správními úřady a kraji. Ministerstvo řídí zvyšování znalostí a odbornosti úředníků dle zákona o úřednících. Připravují a sestavují soubor otázek, které se objevují v obecné části zkoušky, jmenuje komisi, před kterou se skládají zkoušky, sleduje a spravuje výčet profesionálů, kteří se zabývají (přednášejí) obecnou a zvláštní částí zkoušky, nominuje členy zkušebních komisí ze seznamu odborníků, vystavuje úspěšným úředníkům osvědčení o vykonání zkoušky, vzdělávacím institucím uděluje akreditace nebo zpracovává výroční zprávu o výsledcích vzdělávání úředníků a tyto data zveřejňuje.<sup>42</sup>

---

<sup>38</sup> §19 zákon č. 312/2002 Sb., o úřednících ÚSC

<sup>39</sup> §20 zákon č. 312/2002 Sb., o úřednících ÚSC

<sup>40</sup> §21 zákon č. 312/2002 Sb., o úřednících ÚSC

<sup>41</sup> §27 zákon č. 312/2002 Sb., o úřednících ÚSC

<sup>42</sup> §35 zákon č. 312/2002 Sb., o úřednících ÚSC

### 3.6 Pojem management, manažer, úrovně řízení

Pro zabezpečení řádné funkce organizace používáme název management („to manage“ – vést, řídit, uspět, docílit), který lze popsat jako soubor všech činností. Důležitou figurou, aktivně řídící činnosti v organizaci, je manažer. Jedná se pozici, na kterou je vhodný kandidát jmenován, zvolen, pověřen či zmocněn. Každý manažer se vyznačuje uspokojujícími a dostačujícími kompetencemi.<sup>43</sup>

V rámci organizace se rozlišují tři stupně úrovně řízení. Prostřednictvím základní úrovně řízení (lower management) neboli „management první linie“ můžeme pozorovat, jak manažer řídí výkonné zaměstnance na nejnižší úrovni řízení. Figurují zde pozice mistrů, předáků či vedoucích dílen. Middle management (vedoucí útvarů, manažeri společností), jinak úroveň řízení střední, se objevuje u nižších liniových pracovníků nebo řídících zaměstnanců štábních útvarů. Nejvyšší úroveň se nazývá top management (manažeri přebírají odpovědnost za vlastníky společností). Tento výraz představuje vrcholovou úroveň. Zde se jedná o nejvyšší zaměstnance, jejich pravomoce, kompetence a pozice.<sup>44</sup>

Moderní management apeluje na získání kvalitních manažerů, kteří jsou zásadním článkem v řízení daného úřadu. Jejich výběr by tedy měl být co nejvíce zvažován a kontrolován. Každý manažer musí ovládat komunikaci s lidmi, pracovat s technickými znalostmi, být operativní, vytvářet koncepce a dosahovat svými rozhodnutími zlepšení.<sup>45</sup>

Management lidských zdrojů dle Ing. Totha z České zemědělské univerzity „respektuje strategii podniku jako celku, je její součástí. Posiluje výkonnost firmy orientací na nové pracovní trhy, definuje a analyzuje potenciál pro růst firmy a realizuje či spolurozhoduje při strategických rozhodnutích (decision – making)“.<sup>46</sup> Podle inženýra Totha „personalista pak realizuje strategická rozhodnutí a podílí se na náboru, výběru a vzdělávání pracovníků (organizing – process)“.<sup>47</sup>

---

<sup>43</sup> VEBER, Jaromír a kol. *Management. Základy, prosperita, globalizace*. Praha: Management Press, 2002, s. 21

<sup>44</sup> VEBER, Jaromír a kol. *Management. Základy, prosperita, globalizace*. Praha: Management Press, 2002, s. 17

<sup>45</sup> VEBER, Jaromír a kol. *Management. Základy, prosperita, globalizace*. Praha: Management Press, 2002, s. 21

<sup>46</sup> TOTH, Daniel. *Personální management*. Praha: Galileo, 2011, s. 14

<sup>47</sup> TOTH, Daniel. *Personální management*. Praha: Galileo, 2011, s. 14



### 3.7 Prostředí managementu

Prostředí managementu je v této vědní disciplíně podstatným faktorem ovlivňující řešení problému. V jasně definovaných podmínkách probíhá řízení instituce. Na první pohled může shodný problém podněcovat rozličný řídicí průběh v různých institucích, neprobíhá dle stejného mustru. Řídicí pracovníci využívají vlastní zkušenosti, ale i již úspěšné rady a doporučení ostatních odborníků. Aplikace by však měla probíhat s ohledem na hmatatelné podmínky:<sup>48</sup>

Vnitřní podmínky organizace X Vnější podmínky organizace

**Vnitřní podmínky** jsou **a)** tvrdé prvky – představitelné ukazatele, výrobky, služby, zásoby, finance, hygienické zázemí atd.; snadná napodobitelnost; **b)** měkké prvky – neviditelné akty probíhající při jednání, chování lidí, jejich vystupování v organizaci či navenek instituce (jednání s úřady, obch. partnery), jejich znalosti, dovednosti, jedná se o reakci jednotlivců (organizace celé) na impulsy, podněty, které jsou patrné a vzešlé z chování a vystupování zaměstnanců organizace; prvky se těžko kopírují. **Vnější podmínky** rozlišujeme politické, technické, ekonomické a sociální, ve zkratce PEST.<sup>49</sup>

### 3.8 Efektivní řízení ve veřejné správě

Druhovým pojmem efektivního řízení ve veřejné správě je oblast řízení ve veřejné správě. Je uplatňován též pojem řízení ve společnosti, neboli v teorii řízení vyznačován název jako sociální řízení. Vlastností subjektoobjektového vztahu se vyznačuje sociální řízení. Procesy, společenské problémy a předměty, na které se zaměřuje řídicí činnost, jsou označovány jako objekty řízení. Naopak subjektem řízení se vyznačují samotní aktéři, jednotlivci i instituce. „*Pro sociální řízení je charakteristické, že je projektovanou (tedy zamýšlenou) činností. Řídicí subjekt si stanovuje cíl, kterého chce dosáhnout. Podstatou sociálního řízení je tedy úsilí „o zvládnání procesů“ se zřetelem na dosahování stanovených cílů. Sociální řízení může být realizováno v různých společenských oblastech a jim odpovídajících segmentech. Jednou z těchto oblastí je veřejná správa*“.<sup>50</sup>

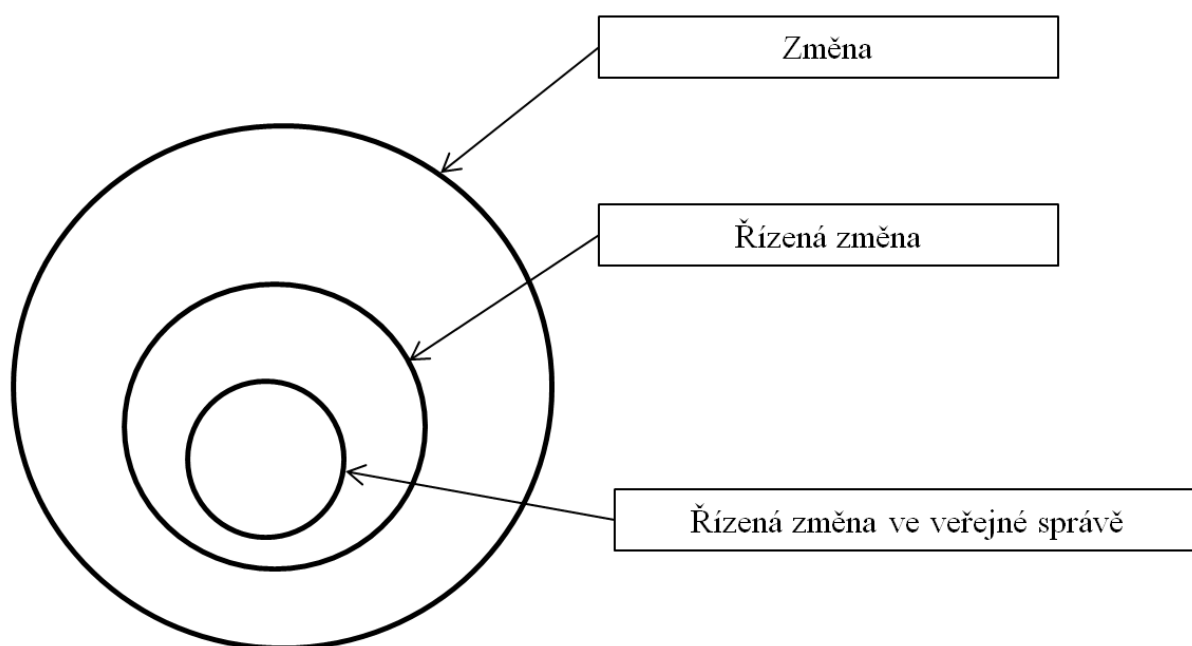
---

<sup>48</sup> VEBER, Jaromír a kol. *Management. Základy, prosperita, globalizace*. Praha: Management Press, 2002, s. 23

<sup>49</sup> VEBER, Jaromír a kol. *Management. Základy, prosperita, globalizace*. Praha: Management Press, 2002, s. 23

<sup>50</sup> OCHRANA, František. PŮČEK, Milan. *Efektivní zavádění a řízení změn ve veřejné správě: Smart Administration*. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2011, s. 14

**Obrázek č. 2 Vztah mezi pojmy „řízení ve společnosti“, „řízení ve veřejné správě“ a „efektivní řízení ve veřejné správě“**



Zdroj: OCHRANA, F. PŮČEK, M. (2011, *Efektivní zavádění a řízení změn ve veřejné správě: Smart Administration*, str. 17)

Shodné znaky související se sociálním řízením má i řízení ve veřejné správě, kde rozdílem je pouze její uplatňování na poli veřejné správy. Snahou je nutné úmyslné usměrňování subjektů veřejné správy tak, aby procesy splňovaly nastavené cíle. Typickou regulační řídicí aktivitou je nutnost čerpání aktuálních informací prostřednictvím „feed back“ neboli zpětné vazby. Díky zpětné vazbě je zjištěn průběh probíhajících a realizovaných procesů a je zde možnost porovnání vzešlých výsledků s definovanými cíli a jejich znaky. Výsledek řídicí činnosti je buď kladný či záporný.<sup>51</sup>

Ve veřejné správě nazýváme „efektivním řízením“ případ či stav, kdy ukazatele samostatných cílů jsou průběžně splněny, výsledky odpovídají stanoveným cílům a při realizaci jsou zdroje užívány hospodárně, účelně a efektivně. Pokud však je cílů dosahováno neekonomicky, neefektivně a neúčelně, pak se jedná o neefektivní řízení ve veřejné správě.<sup>52</sup>

<sup>51</sup> OCHRANA, František. PŮČEK, Milan. *Efektivní zavádění a řízení změn ve veřejné správě: Smart Administration*. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2011, s. 14

<sup>52</sup> OCHRANA, František. PŮČEK, Milan. *Efektivní zavádění a řízení změn ve veřejné správě: Smart Administration*. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2011, s. 15

**Tabulka č. 1 Základní předpoklady efektivního řízení ve veřejné správě**

| Předpoklad (rys)                            | Obsah daného předpokladu (rysu)   |
|---|---|
| Vnější rámcové podmínky                     | Odpovídající „pravidla hry“ dané vnější autoritou   |
| Vnitřní rámcové podmínky                    | Vlastní dokumenty pro výkon efektivního řízení, sdílená institucionální kultura a sdílené hodnoty k výkonu efektivního řízení |
| Disponibilita řídicích subjektů             | Odborná připravenost, manažerské dovednosti a morální bezúhonnost řídicích subjektů   |
| Adekvátní stanovení cílů                    | Vhodně stanovené cíle s jasně definovanými ukazateli  |
| Plnění cílů                                 | Cíle stanoveny v rámci předběžné analýzy spolu s definováním zdrojů s ohledem na 3E   |
| Zpětná vazba o plnění stanovených ukazatelů | Získávání informací o plnění ukazatelů cílů s následnou (či průběžnou) korekcí  |

Zdroj: OCHRANA, F. PŮČEK, M. (2011, *Efektivní zavádění a řízení změn ve veřejné správě: Smart Administration*, str. 15)

V rámci vnějších rámcových podmínek se objevují existující právní předpisy, které udávají mantinely tak, aby se řídicí subjekty mohly rozhodovat v souladu s dosahovanými cíli. Tato podmínka je předpokladem pro efektivní řízení ve veřejné správě.<sup>53</sup>

Efektivní řízení musí být v souladu s plánovanými strategiemi, vizemi, vytvořenými koncepčními a implementačními plány. Tyto aspekty spadají do vnitřní rámcové podmínky, kde jsou hodnoty sdílené a soulad institucionální kultury motivující řídicí a výkonný tým. Zde dochází k přijetí vzoru efektivního řízení a jeho aplikace.<sup>54</sup>

Důležitost k efektivnímu řízení připadá dostupnosti řídicích pracovníků. Podstatnou složkou jsou manažerské znalosti, vlastnosti, schopnosti a odborná připravenost. Morální bezúhonnost je předpoklad pro splnění veřejného zájmu.<sup>55</sup>

Vytyčení jasného cíle s danými parametry je prioritou. Prostřednictvím cílů dosahujeme očekávaného společenského užitku s využitím veřejných zdrojů. Nutností je

<sup>53</sup> OCHRANA, František. PŮČEK, Milan. *Efektivní zavádění a řízení změn ve veřejné správě: Smart Administration*. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2011, s. 15

<sup>54</sup> OCHRANA, František. PŮČEK, Milan. *Efektivní zavádění a řízení změn ve veřejné správě: Smart Administration*. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2011, s. 16

<sup>55</sup> OCHRANA, František. PŮČEK, Milan. *Efektivní zavádění a řízení změn ve veřejné správě: Smart Administration*. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2011, s. 16

průběžné sledování cíle, jeho parametrů, uplatňování regulačních aktivit či korekčních opatření tak, aby bylo cíle dosaženo.<sup>56</sup>

Posledním předpokladem pro efektivní řízení je zpětná vazba. „*Ta monitoruje dosažené výsledky (realitu) se stanoveným cílem (s ideálem)*“.<sup>57</sup> Řídící subjekt v případě pochybení uplatňuje korekce. Včasná korekce je při dosažení aktuálních a dostačujících informací spatřována jako efektivní.

### 3.9 Profil manažera

Znaky manažerské práce můžeme rozdělit do několika skupin. Jednotlivé rysy jako charakter manažerské práce, předmět a rozsah práce jsou odlišné, neboť závisí na pozici, na které manažer vykonává svoji funkci, zda se jedná o běžnou provozní práci či se pohybuje ve skupině řídicích manažerů. Do náplně činnosti manažera lze zahrnout klasické funkce týkající se organizování, rozhodování, plánování, kontroly či přesvědčování podřízených.<sup>58</sup>

Jednou z klíčových činností manažera je umění komunikovat. Tato komunikační technika se vztahuje k práci s lidmi. Dále můžeme do této skupiny přiřadit i vzdělávání, motivování nebo řízení kariéry. Manažer je vůdcem a projevuje vůči druhým svůj vliv z hlediska odbornosti, dovednosti, charisma, měl by mít snahu získat si lidi kolem sebe. Ten manažer, který se vyznačuje úspěšným řízením celé organizace, musí přemýšlet směrem do budoucnosti. Využívá a ovládá techniky strategického řízení a je náklonný a přístupný k zavádění změn uvnitř instituce. Každý top management si volí za cíl efektivnost, trvalé zlepšování organizace, vyšší výkonnost a produktivitu zaměstnanců a v neposlední řadě implementaci nových procesů a postupů. Pro úspěšný celkový management lidských zdrojů musí manažer podstoupit řadu školení týkajících se doplnění či rozvíjení dosavadních znalostí.<sup>59</sup>

---

<sup>56</sup> OCHRANA, František. PŮČEK, Milan. *Efektivní zavádění a řízení změn ve veřejné správě: Smart Administration*. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2011, s. 16

<sup>57</sup> OCHRANA, František. PŮČEK, Milan. *Efektivní zavádění a řízení změn ve veřejné správě: Smart Administration*. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2011, s. 16

<sup>58</sup> VEBER, Jaromír a kol. *Management. Základy, prosperita, globalizace*. Praha: Management Press, 2002, s. 253

<sup>59</sup> VEBER, Jaromír a kol. *Management. Základy, prosperita, globalizace*. Praha: Management Press, 2002, s. 254

### 3.10 Vzdělávání pracovníků

*„Požadavky na znalosti a dovednosti člověka v moderní společnosti se neustále mění a člověk, aby mohl fungovat jako pracovní síla, byl zaměstnatelný, musí své znalosti a dovednosti neustále prohlubovat a rozšiřovat“.*<sup>60</sup> Takto je pohlíženo na problematiku vzdělávání z pohledu profesora Koubka, z katedry personalistiky, Vysoké školy ekonomické v Praze. Též přední britský odborník pro oblast personalistiky konstatuje ve své knize: *„Vzdělávání je nepřetržitý proces, který nejen zvyšuje existující schopnosti, ale také vede k rozvíjení dovedností, znalostí a postojů, které připravují lidi na budoucí širší, náročnější a z hlediska úrovně i vyšší úkoly“.*<sup>61</sup>

Každá organizace si stanovuje pro naplnění svých potřeb takové záměry, které jí zajistí aktuální i budoucí funkčnost. Řádný chod organizace zaručují talentovaní pracovníci s odbornou způsobilostí, kteří jsou snaživí a ochotní se vzdělávat. Armstrong dělí vzdělávání do čtyř skupin a to: **Instrumentální** (přibližuje, jak pracovat, když bylo docíleno prvotní hladiny výkonu. Při výkonu činnosti je vzdělávání ulehčuje), **Kognitivní**, neboli poznávací (efekt postaven na zdokonalení znalostí a porozumění problému), **Emoční** vzdělávání (účinek tvoří pronikání póz či dojem než utváření vědomostí) a vzdělávání **sebereflektující** (tvorba nových šablon a vzorů, nápadů, úmyslů a vystupování, v dopadu vznik nových vědomostí).<sup>62</sup>

Vzhledem k tomu, že doba je pokroková a značně rychlá, upouští se od původních zaběhnutých tradic (přeškolování, zácviky, doškolování) týkajících se vzdělávání a jsou přijímány rozvojové činnosti, které upřednostňují získání znalostí a dovedností, které vedou zaměstnance k přijetí změn a pružné přizpůsobivosti. V případě instituce, která si klade za ideál svoji prosperitu a schopnost prosadit se v určitém oboru v porovnání s ostatními, je podstatné zaměřit se právě na vzdělávání a rozmach kmenových zaměstnanců. Hlavní důvody vedoucí k nastolení pozornosti směrem k vzdělávání jsou zrody nejnovějších moderních technik, přístrojů, výrobních postupů, variabilní požadavky lidí, proměnlivost na trhu, změny dotýkající se chodu organizace, které si pracovníci musí osvojit, dochází ke změnám samostatné povahy zaměstnání (styl řízení, delegování pravomocí, k přidávání práce). Stručně řečeno, starost o vzdělávání a rozmach

---

<sup>60</sup> KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2010, s. 252

<sup>61</sup> ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 462

<sup>62</sup> ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 461

zaměstnanců, vede k příjemnému renomé organizace a potenciální pracovníci se zajímají a ucházejí o pozice v dané instituci.<sup>63</sup>

*„Vzdělávání bude pravděpodobně efektivnější, jestliže vzdělávaná osoba bude mít cíle vzdělávání. Měly by jimi být cíle a standardy výkonu, které budou přijatelné a dosažitelné a umožní této osobě posuzovat své vlastní pokroky ve vzdělávání. Lidé by měli být vedeni k tomu, aby si své vlastní cíle stanovovali sami, a mělo by se jim přitom dostávat potřebné pomoci. Výsledky vzdělávání musejí být jasné“.*<sup>64</sup>

Prvotním a klíčovým prvkem vzdělávání je využití a aplikace patřičné metody. Do personální činnosti by měla být zařazena aktivita směřující k zjištění optimálních osobních potřeb pracovníka a znalost jeho cílů. Kvalitního a vypovídajícího efektu bude dosaženo za pomoci souhry různých metod.<sup>65</sup> Armstrong rozlišuje formální a neformální vzdělávání. Z praxe, souhrnu znalostí je dosahováno neformálního vzdělávání, prostřednictvím zaběhlých pracovních postupů, které nespádají do subvence organizace. Plusem tohoto vzdělávání je přenos získaných znalostí do praxe, vědomost získaná krok po kroku, ne naráz v podobě těžko přijatelné informace. Naopak jako nevýhoda vzdělávání neformálního se objevuje téma šance. Někdo příležitost chce jiný ne. Podoba neformálního vzdělávání se uskutečňuje na pracovišti jako seminář (prostor pro učení, učení a práce samostatná aktivita), pracovišti jako klima (prostor pro vzdělávání, které je úmyslné, chystané, kvalifikované a povzbuzované) a v situaci, kdy práce a učení jsou v souběhu a nelze je rozčlenit, vzdělávání probíhá denně během samotné práce v rámci všední činnosti.<sup>66</sup>

---

<sup>63</sup> KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2010, s. 253

<sup>64</sup> ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 463

<sup>65</sup> ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 463 - 464

<sup>66</sup> ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 465 - 466

**Tabulka č. 2 Charakteristiky formálního a neformálního vzdělávání**

| Neformální   | Formální  |
|--|---|
| Vysoce odpovídající individuálním potřebám                                   | Závažné pro někoho, ne tak závažné pro jiné   |
| Vzdělávající se osoby se učí podle potřeby                                   | Všechny vzdělávající se osoby se učí totéž  |
| Může jít o malou mezeru mezi současnými a cílovými znalostmi                 | Může jít o značnou mezeru mezi současnými a cílovými znalostmi                      |
| Vzdělávající se osoby rozhodují o tom, jak bude vzdělávání probíhat          | O tom, jak bude vzdělávání probíhat, rozhoduje vzdělavatel                          |
| Bezprostřední uplatnitelnost (vzdělávání typu „právě včas“ – „just-in-time“) | Doba uplatnitelnosti různá, často vzdálená  |
| Snadno přenositelné vzdělávání   | Mohou nastat problémy při uplatňování naučených poznatků a dovedností na pracovišti |
| Odehrává se při práci  | Často se odehrává mimo pracoviště   |

*Zdroj: ARMSTRONG, M. (2007, Řízení lidských zdrojů, str. 466)*

### 3.11 Výběr pracovníků

*„Úkolem výběru pracovníků je rozpoznat, který z uchazečů o zaměstnání, shromážděných během procesu získávání pracovníků a prošlých předvýběrem, bude pravděpodobně nejlépe vyhovovat nejen požadavkům obsazovaného pracovního místa, ale přispěje i k vytváření zdravých mezilidských vztahů v pracovní skupině (týmu) i v organizaci, je schopen akceptovat hodnoty příslušné pracovní skupiny (týmu), útvaru a organizace a přispívat k vytváření žádoucí týmové a organizační kultury a v neposlední řadě je dostatečně flexibilní a má rozvojový potenciál pro to, aby se přizpůsobil předpokládaným změnám na pracovním místě, v pracovní skupině (týmu) i v organizaci“.<sup>67</sup>*

Při selekci pracovníků není uváděn jasně definovatelný postup, aby byl určen nejvhodnější kandidát pro konkrétní pracovní post, který nabídne zabezpečení v podobě splněných pokynů, které společnost nařizuje a potřebuje. Celý proces obnáší různá měřítka, kterých se musí personální útvar držet. Podstatným kritériem je kandidátova vhodnost pro volnou pracovní pozici. Volba zaměstnance závisí jak na uchazeči, tak na instituci, u které se hlásí o místo. Před zahájením procesu výběru pracovníka se například

<sup>67</sup> KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2010, s. 166

musí vytyčit, jaké stádium vzdělání či délku praxe bude uchazeč splňovat a jak bude ze strany zaměstnavatele kvalifikovaná schopnost hodnocena (maturita, diplom z vysoké školy, atestace či jiné zkoušky). Určí se hledisko při posuzování pracovního výkonu na daném pracovním působišti (fluktuace, plnění doby určené pro práci), zaměří se na osobnost pracovníka, jaká je jeho povaha, jaký bude týmový hráč, jak bude umět vycházet s kolegy, zda je uchazeč obdařen vyhovujícími znaky, které by byly vhodné pro povahu konkrétní činnosti. Než se tedy začne personální úsek zabírat samotným výběrem zaměstnanců, měl by se zaměřit na výběr měřítek hodnocení kandidátů a určit si metody výběru. Podstatou celého procesu je však získání co možná nejpodrobnějších a nejpřesnějších informací o zájemcích na danou funkci, proto je vhodné sestavení dotazníku pro uchazeče, jasné stanovení požadovaných materiálů, které mají zájemci dokládat. Větší důraz na hodnotu informací by měl být obrácen na uchazeče z vnějších řad, neboť zde by mělo docházet k verifikaci poskytnutých referencí a dat.<sup>68</sup>

### 3.11.1 Etapy výběru pracovníků

Profesor Koubek popisuje ve své publikaci dvě etapy. První se týká předběžné fáze výběru zaměstnanců, kdy je formulována a představena samotná pracovní pozice. Uchazečům jsou přiblíženy primární podmínky, které obnáší pracovní místo. Dalším bodem se bádá a nastiňuje, co musí uchazeč vlastnit za odbornost, jaké má mít rysy, aby mohl být prosperující na nabízeném místě a uplatnit zde své vědomosti. Posledním krokem předběžné etapy výběru je jasné vymezení nároků zaměstnavatele na poskytované místo.<sup>69</sup>

Vyhodnocovací etapou je myšlen postup, který se uskutečňuje po určité době. V období mezi předběžnou a vyhodnocovací etapou jsou získány potřebné dokumenty a informace o vhodných kandidátech na pracovní pozici a uspokojivý a přijatelný počet způsobilých uchazečů. Fáze vyhodnocovací obsahuje jednotlivé kroky související s metodami výběru. Podmínkou není zúčastňovat se všech níže uvedených bodů, vše záleží na nátuře pozice. *„Jen výjimečně stačí k výběru pracovníků použít jen jeden z nich. Zpravidla se používá kombinace dvou nebo více kroků (metod).*

---

<sup>68</sup> KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2010, s. 167, 168, 169

<sup>69</sup> KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2010, s. 173



*Obvykle jde o následující kroky:*

- a) Zkoumání dotazníků a jiných dokumentů předložených uchazečem, včetně životopisů.*
- b) Předběžný pohovor, který má doplnit některé skutečnosti obsažené v dotazníku a dalších písemných dokumentech.*
- c) Testování uchazečů pomocí tzv. testů pracovní způsobilosti nebo pomocí tzv. assessment center (diagnostický program).*
- d) Výběrový pohovor (interview).*
- e) Zkoumání referencí.*
- f) Lékařské vyšetření (pokud je potřebné).*
- g) Rozhodnutí o výběru konkrétního uchazeče.*
- h) Informování uchazečů o rozhodnutí“.<sup>70</sup>*

Pokud je využito kompenzačního postupu, musí dojít ze strany uchazeče k absolvování všech výše vyjmenovaných kroků. Vyřazovací postup vyčlenění po jednotlivých splněných krocích uchazeče, jejichž skóre nebylo pro daná bod přijatelné. V praxi se využívá hybridní neboli smíšený postup. To znamená, že jeden oddíl postupu je kompenzační a k druhému je přistupováno vyřazovacím způsobem.<sup>71</sup>

### **3.11.2 Metody výběru**

Aby se dospělo k výběru toho nejvhodnějšího uchazeče pro danou pozici, využívají se v běžném životě různé testy zjišťující odbornost, vyplňují se dotazníky nebo se dopodrobna prověřuje životopis. K testům je přistupováno jako k pomůcce, která komplementárně slouží pro výběr zaměstnanců. Rozlišuje testy znalostí a dovedností (snaha zjistit vědomosti získané v době studií), osobnostní testy (pohlíží se na ně, jako na testy psychologické – povahové znaky uchazeče, zda je člověk otevřený, uzavřený, citlivý, racionálně uvažující, nic si nepřipouštějící atd.), testy schopností (zaměření na motorické schopnosti, nadání či mentální stav člověka) a v neposlední řadě dosti využívané testy měřící inteligenci osoby (způsobilost přemýšlet, mluvit, počítat, mít mínění, svůj názor).

---

<sup>70</sup> KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2010, s. 174

<sup>71</sup> KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2010, s. 174

Uvnitř instituce se denně lze potkat s požadavkem na vyplnění dotazníku ve stadiu zájmu o práci a to, ať v papírové či elektronické formě, a tento výstup je po uzavření pracovního poměru součástí individuální složky zaměstnance. Všeobecným postupem při výběru uchazečů je i probádání životopisu. Hodnotitel přihlíží k dosaženému vzdělání a zkušenostem, které jsou zmíněny v životopise, protože dobře zpracovaný a vypovídající životopis je předpokladem k úspěchu uchazeče.<sup>72</sup>

Úspěšnou metodou výběru uchazečů na pozici vedoucích či řídicích pracovníků, v našem pracovním prostředí doposud málo aplikovanou je assesment centre. Hovoří se o programu, který vytrénuje manažery prostřednictvím navozených simulací. Pomocí této metody volby uchazeče je přiblížena pracovní odbornost a poznatek o potenciálním rozkvětu, případně je umožněno posuzovat u dosavadních řídicích osob jakému pracovnímu výkonu se přibližují. Každý z uchazečů projde zadanými plány, osobnostními testy, pohovory a zkouškami zjišťujícími jeho možnosti. Cílem je u uchazeče odhalit, při řešení běžně se vyskytujících problémů, jeho budoucí výkonnost.<sup>73</sup>

### 3.12 Odměňování

Profesor Koubek popisuje odměňování zaměstnanců jako nástroj, který se uplatňuje vůči pracovníkům dle toho, jak kvalitně odvádějí svoji práci, za kterou je jim poskytována mzda nebo plat. Koncepce odměňování je mnohem rozsáhlejší. „*Zahrnuje povýšení, formální uznání (pochvaly) a také zaměstnanecké výhody (zpravidla nepeněžní) poskytované organizací pracovníkovi nezávisle na jeho pracovním výkonu, pouze z titulu pracovního poměru nebo jiného vztahu, na jehož základě pracovník pro organizaci pracuje*“.<sup>74</sup>

Prémii může být možnost vzdělávání, které nabízí příslušná instituce či umožnění působení v lépe zajištěné místnosti pro kvalitnější vykonávání činnosti (s moderními technologiemi). Rozeznávají jsou vnější a vnitřní odměny. Konkrétní a skutečné odměny spadají do vnějších premií, naopak vnitřní odměny se zaměřují na tělesno pracovníka, na

---

<sup>72</sup> KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2010, s. 175 - 176

<sup>73</sup> KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2010, s. 177

<sup>74</sup> KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2010, s. 283

uspokojení pracovníka z práce, jsou v souladu s osobností odměňovaného. Odměny vnitřní a vnější spolu souvisejí a jsou vzájemným pojítkem.<sup>75</sup>

Řízení odměňování je přibližováno britským odborníkem Michaelem Armstrongem následovně: „*Řízení odměňování se týká formulování a realizace strategií a politiky, jejichž účelem je odměňovat pracovníky slušně, spravedlivě a důsledně v souladu s jejich hodnotou pro organizaci a s jejich přispěním k plnění strategických cílů organizace. Zabývá se vytvářením, realizací a udržováním systémů odměňování (procesů, postupů a procedur odměňování), jejichž cílem je uspokojovat potřeby organizace i všech stran na organizaci zainteresovaných*“.<sup>76</sup>

Účelem správy odměňování je, aby odměny byly rozdělovány rovnoměrně a spravedlivě tak, aby za shodně vykonávanou činnost byli pracovníci odměňováni stejně a obdrželi totožný plat nebo mzdu. Aplikuje se obecná zákonitost zvaná „pocit spravedlnosti“ neboli Jaquesův princip. Zaměstnanci vnímají svoji důležitost pro zaměstnavatele prostřednictvím oprávněného nakládání. Další metodou odměňování je působit jasně a pochopitelně ve směru k lidem, kteří vnímají působení systému odměňování na jejich osobu.<sup>77</sup>

Politika, postupy (finanční odměny, jiné odměny), procedury (funkčnost a zabezpečení systému přerozdělování odměn) a procesy (hodnocení výkonu, pracovní činnosti) jsou významnými články procesu odměňování. Pohled na samotné řízení odměn ovlivňuje politika, která v sobě zahrnuje otázku působení na trhu a od toho se odvíjejí mzdy a platy, jejich úroveň, přičemž se operuje s tržními sazbami, kvůli srovnání a zabezpečení spravedlnosti. Politika se zabývá i funkcí řadových manažerů, odměnami za jejich schopnosti, znalosti, dovednosti a pracovní výkony a to vše v souladu s transparentností na všech úrovních organizace.<sup>78</sup>

---

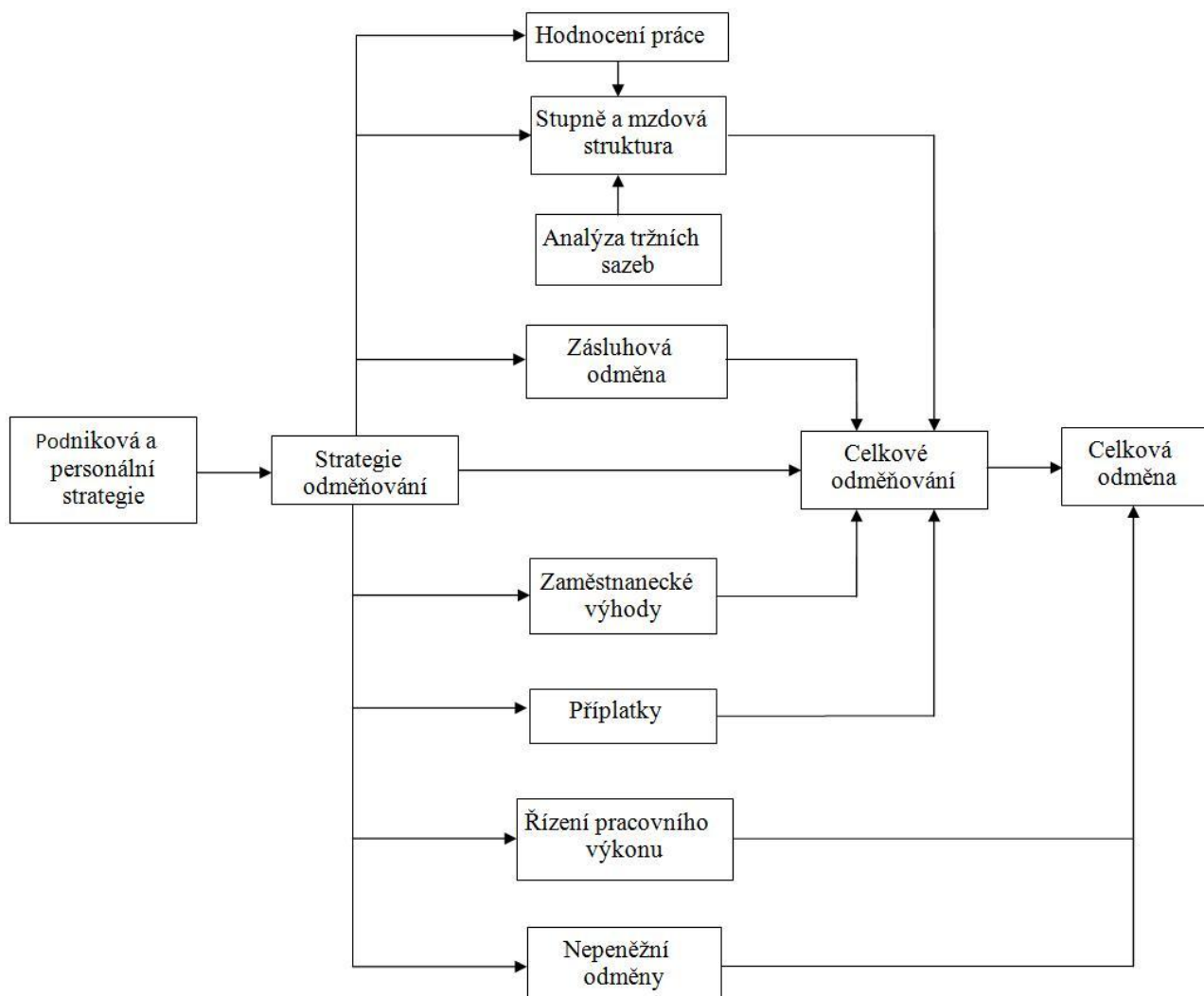
<sup>75</sup> KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2010, s. 284

<sup>76</sup> ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 515

<sup>77</sup> ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 515, 516

<sup>78</sup> ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 517, 518

Obrázek č. 3 Řízení odměňování, prvky a jejich vzájemné vztahy



Zdroj: ARMSTRONG, Michael. (Řízení lidských zdrojů. s. 520)

## 4 Analytická část

### 4.1 Charakteristika subjektu

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. Magistrát města Mladá Boleslav se staví do role výkonného orgánu statutárního města, jež tento statut město Mladá Boleslav získalo. Cílem magistrátu je dosažení spokojenosti občanů města a spádového území včetně kvalitního zajištění občanské vybavenosti. Úkolem magistrátu je zajišťovat řádné a úsporné hospodaření se svěřenými finančními prostředky, iniciovat rozvoj a zdokonalování svěřených činností ve prospěch města a jeho občanů, vystupovat ve vztahu k veřejnosti korektně, slušně s ohledem na přání občanů. Informuje a podává obyvatelům města úplné a pravdivé informace o své činnosti. Úsilím magistrátu je péče o zvyšování odborné úrovně svých zaměstnanců, o jejich osobní spokojenost, motivaci, která povede k naplnění a dosažení kvalitních poskytovaných služeb. Postavení a působnost magistrátu vymezuje zákon č. 128/2000 Sb., o obcích (obecní zřízení), v platném znění, přičemž úkoly jsou ze strany magistrátu plněny jak v oblasti samostatné, tak přenesené působnosti. Ve věcech spadajících do samostatné působnosti je magistrát odpovědný radě a zastupitelstvu města, naopak v rámci přenesené působnosti je podřízen krajskému úřadu Středočeského kraje. Do územního obvodu, ve kterém magistrát provádí úkony v samostatné působnosti, spadají jmenovitě části Bezděčín, Čejetice, Čejetický, Debř nad Jizerou, Chrást, Jemníky, Michalovice, Podlázky, Podchlumí a Mladá Boleslav I až IV. Městské obvody a části s vlastní správou nejsou vytvořeny.

Organizační struktura magistrátu, která je přílohou č. 1 diplomové práce, je stanovena tak, že magistrát spravuje primátor, náměstkové primátora, tajemnice magistrátu a zaměstnanci města zařazení do magistrátu. V rámci magistrátu, Rada města jako výkonný orgán obce v samostatné působnosti, určila dělení pravomocí do jednotlivých odborů či útvarů. Pro přehlednost je členění následující:

- ekonomický odbor
- správní odbor a obecní živnostenský úřad
- odbor školství, kultury a tělovýchovy
- odbor životního prostředí

- odbor správy majetku města
- odbor sociálních věcí
- odbor dopravy a silničního hospodářství
- odbor stavební a rozvoje města
- odbor řízení projektů
- útvar interního auditu
- kontrolní pracovník – tajemník kontrolního výboru a kontrolní komise

Rada města určuje počet celkových pracovníků úřadu. Podřízenými primátora jsou kontrolní pracovník – tajemník kontrolního výboru a kontrolní komise, útvar interního auditu a městská policie. Na magistrátu zvolilo zastupitelstvo města tři náměstky primátora, kteří metodicky vedou a usměřují činnosti svěřených odborů. Tajemníci jsou odpovědní vedoucí odborů, manažer kvality a oddělení informatiky. Při výkonu své funkce tajemnice magistrátu plní povinnosti představitele managementu (PM) pro kvalitu ve smyslu normy ISO 9001:2009. Zavedený systém řízení kvality (Quality management system, dále jen „QMS“) postihuje magistrát od úrovně tajemnice magistrátu a také útvar interního auditu a kontrolního pracovníka z titulu obstarávání centrální evidence stížností. Fungování a rozvoj systému managementu kvality zajišťuje projektový tým tvořený představitelem managementu, tj. tajemnicí magistrátu, manažerem kvality a všemi vedoucími jednotlivých odborů. Vedení (primátor, náměstci, tajemnice) jako účinný nástroj uspokojování potřeb klientů úřadu zvolilo budování a vykonávání QMS, který vede k neustálému zkvalitňování všech procesů. S požadavky zákazníků jsou všichni pracovníci magistrátu průběžně informováni. Informační tok je doplněn pravidelnými týdenními poradami vedení magistrátu, dále probíhají porady tajemnice s vedoucími odborů. Z porad jsou pořizovány zápisy, které jsou k dispozici kompetentním osobám. Zákazníky magistrátu jsou občané města a další obyvatelé měst a obcí správního obvodu. Neméně důležitými jsou podnikatelé, jak fyzické, tak právnické osoby, turisté, různé organizace, stát a další zainteresovaní lidé.

Vedení magistrátu minimálně jednou za rok provádí přezkum QMS, který testuje, zda je systém efektivní a zahrnuje trend neustálého zlepšování. V dokumentech QMS jsou popsány například plány na vzdělávání, plány interních auditů kvality, hodnocení

a odměňování zaměstnanců, rozpočet města, v rámci pracovního řádu je stanoven průběh výběrového řízení na nového zaměstnance atd.

Pro kvalitní realizaci plnění úkolů samosprávy a výkonu státní správy je nutnost zajištění kompetentních pracovníků, kteří jsou odborně způsobilí. Problematiku lidských zdrojů, tedy veškerou dokumentaci personálních otázek, vzdělání, zvyšování kvalifikace účastí na školeních zajišťuje, shromažďuje a spravuje personalista zařazený v rámci správního odboru. Tato osoba je odpovědná za náležité vedení osobních spisů všech zaměstnanců, jakožto i ochranu osobních dat v těchto spisech zaznamenaných. Vzdělávání úředníků je plánováno a stanoveno zákonem o úřednících územních samosprávných celků (zák.č. 312/2002 Sb.) a vyhláškou Ministerstva vnitra č. 512/2002 Sb., o zvláštní odborné způsobilosti úředníků územních samosprávných celků. Všichni zaměstnanci magistrátu jsou povinni usilovat o kontinuální zdokonalení plnění úkolů samosprávy a výkonu státní správy a tím dosažení cílů kvality úřadu.

Zpracovatelka diplomové práce navštívila osobně Magistrát města Mladá Boleslav a požádala o součinnost při tvorbě této závěrečné práce. Mezi primární data, ze kterých je vytvářena analýza výchozího stavu sledovaných odborů v letech 2003 až 2008, lze zařadit informace získané po umožnění přístupu na intranet magistrátu. Tajemnice úřadu povolila návštěvu personálního úseku, kde příslušná pracovnice poskytla k nahlédnutí směrnice (QS 42-01 Příručka kvality, QS 55-01 Organizační řád, QS 83-01 Kontinuální zlepšování, QS Personalistika, vzdělávání a motivace) a instrukce magistrátu (QI 55-01-01 Pracovní řád, QI 63-01-09 Docházkový systém), sdělila počty zaměstnanců k 31. 12. 2008 a následně ke konci roku 2014. Pro pochopení procesů personálních a vzdělávacích posloužila směrnice zaměřená na tyto oblasti, jejímž cílem bylo nastavit ucelený systém zaopatření personálních činností, vzdělávání úředníků a jejich nezbytné kvalifikace tak, aby odpovídala zájmům a potřebám úřadu, vše v souladu s platnými zákony. Dále se zpracovatelka diplomové práce mohla seznámit s jednotlivými pracovními náplněmi pracovníků zařazených do analyzovaných odborů během let 2003 - 2008.

Diplomová práce analyzuje výchozí stav v roce 2008 na všech 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.

## 4.2 Výběr zaměstnanců

Magistrát města Mladá Boleslav při výběru svých zaměstnanců postupuje dle zákona č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků, v platném znění (dále jen „zákon o úřednících ÚSC“). Přijímání pracovníků do pracovního poměru se dále řídí zákonem č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů. Statutárním orgánem zaměstnavatele je tajemnice úřadu. Uskutečnění výběrového řízení je podmínkou pro jmenování do funkce vedoucího úředníka a vznik pracovního poměru úředníka na dobu neurčitou. Pracovní poměr může vzniknout uzavřením pracovní smlouvy nebo jmenováním (vedoucí úředníci, vedoucí odboru, vedoucí oddělení, vedoucí útvaru interního auditu).

Na úřední desce magistrátu (i dálkový přístup) jsou uveřejňována aktuálně vyhlášená výběrová řízení na obsazení pracovních míst příslušných odborů a to nejméně 15 dnů před termínem pro odevzdání přihlášek. Přípravu výběrových řízení, jejich realizaci a následné vyhodnocení a ukončení řízení zajišťuje tajemnice magistrátu ve spolupráci s pověřeným personalistou ze Správního odboru. Informace (oznámení) o výběrovém řízení obsahuje požadavky, které musí zájemce splnit, aby byl pozván na přijímací pohovor. Magistrát uvede zájemcům místo výkonu práce, platové zařazení, na které se vztahuje nařízení vlády č. 564/2006 Sb., v platném znění a předpokládaný termín nástupu. Zájemce, který se rozhodne o pracovní místo ucházet, musí řádně vyplnit přihlášku a odevzdat ji do stanoveného termínu spolu s povinnými přílohami, označenou heslem „Výběrové řízení č.“, na podatelnu úřadu.

Úředníkem se může stát osoba, která je občanem České republiky. Možnost má i fyzická osoba s trvalým pobytem v České republice, i když je cizím státním občanem. Tyto podmínky se řídí §4 odst. 1 zákona o úřednících ÚSC. Uchazeč musí dovršit věku 18 ti let, být bezúhonný (§4 odst. 2 zákona o úřednících ÚSC), mít způsobilost k právním úkonům a znalost jednacího jazyku. Přihláška, která neobsahuje povinné náležitosti jako jméno a příjmení popř. získaný titul, datum a místo narození, státní příslušnost, místo trvalého pobytu, číslo občanského průkazu nebo číslo dokladu o povolení k pobytu (cizí státní občan) a datum včetně podpisu, není zařazena do výběrového řízení. Přílohou přihlášky je životopis, ze kterého jsou patrná předešlá zaměstnání, odborné znalosti, dovednosti, dále výpis z evidence Rejstříku trestů. Předkládá se originál, který nesmí být



starší déle, než 3 měsíce. Nutností je předložit ověřenou kopii dokladu o dosažení nejvyššího vzdělání. Vedoucí úřadu v rámci vyhlášeného výběrového řízení, dle charakteru obsazované pozice, stanovuje požadavek na stupeň vzdělání a jako přínos spatřuje znalost prostředí samosprávy nebo státní správy, uživatelskou vědomost s prací na PC, využití internetu související s prací, používání komunikačního kanálu prostřednictvím aplikace Outlook, znalost programu MS Office. Úředník magistrátu by měl vystupovat samostatně, flexibilně, být schopný se dobře a srozumitelně vyjadřovat a komunikovat. Asertivní chování je dalším kladným předpokladem.

Uchazeči o pozici, kteří nesplní požadavky stanovené vyhlášeným výběrovým řízením, jsou z dalšího procesu výběru vyloučeni. Ti zájemci, kteří předloží neúplnou přihlášku, jsou Správním odborem, respektive personalistou písemně vyzváni k doplnění do stanoveného termínu. Personalista připraví spisy jednotlivých zájemců, kteří splnili podmínky řízení, za kterých jsou přizváni (písemně) k osobnímu přijímacímu pohovoru na předem určený den a hodinu. Tajemnice magistrátu nominuje a sesazuje členy výběrové komise. Funkcí komise je posoudit přihlášky uchazečů o zaměstnání. Výběrová komise je složena alespoň z třech členů, jedna třetina členů musí být pracovníci magistrátu, proto se z pravidla pohovoru účastní personalistka za Správní odbor (administruje a dokumentuje celý průběh výběrového řízení), vedoucí útvaru či úseku, do kterého má uchazeč nastoupit a dva současní pracovníci úseku, kde je nabízena volná pozice. Výběrová komise je poradním orgánem tajemnice magistrátu. Komise nerozhoduje o samotném jmenování do funkce nebo o uzavření pracovního poměru. Výhradně tajemnici poskytuje návrhy nebo doporučení. Porada výběrové komise je záležitostí neveřejnou a je nutná účast nadpoloviční většiny všech jejích členů. Po uskutečnění pohovoru (osobní setkání) se výběrová komise radí o přijetí nejvhodnějšího kandidáta, který naplňuje představy a cíle magistrátu. Výstupem komise je tvorba záznamu nebo písemné zprávy dle §9 odst. 2 zákona o úřednících ÚSC a tento písemný akt parafují všichni členové komise. Předseda výběrové komise informuje a odevzdá podnět na jmenování nebo uzavření pracovního poměru tajemnici úřadu. Jenom s uchazečem, který podal kompletní přihlášku včas, společně s úředně ověřenými písemnostmi a vyhovuje požadavkům určeným v oznámení, lze uzavřít pracovní poměr. Do funkce vedoucího odboru jmenuje vedoucího úředníka Rada města. Vedoucího oddělení jmenuje tajemnice magistrátu.

Všichni zájemci, kteří včas odevzdali přihlášky a splnili podmínky výběrového řízení, jsou písemně obeznámeni s výsledky řízení a neúspěšným kandidátům jsou poskytnuté materiály, které obsahují osobní údaje, navraceny. Veškeré podklady a materiály vztahující se k výběrovému řízení jsou archivovány na Správním odboru, úseku personalistiky.

### **4.3 Adaptace zaměstnance**

Na Správním odboru, úseku personalistiky, založí každému nově příchozímu zaměstnanci jeho „Osobní spis“, přiřadí osobní číslo a zavedou osobní kartu do personálního počítačového programu. Spis slouží výhradně pro vnitřní potřebu zaměstnavatele, jenž je odpovědný za ochranu osobních údajů. Zpravidla spis obsahuje uzavřenou pracovní smlouvu, platový výměr, náplň práce, osobní dotazník, výpis z rejstříku trestů, zápočtový list nebo potvrzení z úřadu práce, fotokopii dokladů o nejvyšším dosaženém vzdělání, zdravotní způsobilost, získané průkazy odborné způsobilosti. Dále záznam o vstupním školení bezpečnosti a ochrany zdraví při práci („BOZP“), různá čestná prohlášení nebo pokud zaměstnanci byla umožněna jiná výdělečná činnost, tak tento souhlas. V případě vedoucích úředníků je součástí spisu lustrační osvědčení dle zákona č. 451/1991 Sb. Do osobního spisu má možnost nahlížet ze strany magistrátu tajemnice úřadu, personalista, přímý nadřízený zaměstnanec a samotný pracovník, o němž se spis vede. Mimo zaměstnavatele je povoleno nahlížení příslušným orgánům, které sledují plnění pracovněprávních předpisů, inspekci práce, úřadu práce, soudu, státnímu zástupci nebo orgánům Policie České republiky. V průběhu pracovního poměru jsou do spisu zakládány případné další dokumenty, které nově vznikly, jako například dohody o účasti na vzdělávacích akcích nebo změny, které se týkají uzavřené pracovní smlouvy.

Než pracovník nastoupí na svoji pozici, musí podstoupit vstupní lékařskou prohlídku. Vstupní školení absolvuje v den svého nástupu do zaměstnání. Obeznámí se se svým pracovním zařazením, s dokumentem „Hodnocení pracovních rizik“, s listinou nazvanou „Bezpečnost práce a požární ochrana“.

Kompetentní vedoucí odboru seznámí pracovníka s celým kolektivem svěřeného odboru či úseku, s jeho pracovní náplní. Prokazatelně (písemným záznamem) zaměstnanci ukáže a představí organizační řád, pracovní řád, provozní řád, spisový a skartační řád

a uzavřenou kolektivní smlouvu. V neposlední řadě seznámí příslušného úředníka s předpisy k zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví při práci a požárními předpisy a dalšími interními předpisy a povinnostmi souvisejícími s vykonávanou pracovní činností.

#### **4.4 Vzdělávání zaměstnanců**

Magistrát prostřednictvím směrnice upravující oblast vzdělávání rozlišuje druhy kvalifikace, které od svých zaměstnanců požaduje. Kvalifikaci specifikuje již při výběrovém řízení, neboť je jednou z povinných kritérií pro přijetí. Mezi požadovanou kvalifikaci, která musí být ve shodě s požadovanou kvalifikací dle katalogu prací, řadí magistrát odbornou způsobilost dosaženou studiem nebo uskutečněnou praxí, znalostmi, dovednostmi. Dalším způsobem je odbornost zajištěna absolvováním vzdělávání dle zákona o úřednících. Do této skupiny řadí vstupní vzdělávání, průběžné vzdělávání, vzdělávání vedoucích pracovníků nebo přípravu a vykonání zvláštní odborné způsobilosti. Referentské oprávnění nebo školení řidičů přísluší do skupiny vyžadované klasifikace ostatním právním předpisem.

Úředníci jsou povinni dle zákona o úřednících ÚSC absolvovat a zdokonalovat si odbornost vstupním vzděláváním, průběžným vzděláváním, přípravou a složením zvláštní odborné způsobilosti, pokud není prováděcí předpis nebo zákonem o úřednících určeno jinak. Pokud zákon o úřednících či prováděcí předpis nestanoví jinak, vztahuje se povinnost účastnit se vzdělávání vedoucích úředníků na vedoucí odborů. Povinnost pro všechny zaměstnance se dotýká absolvování pravidelných lékařských kontrol a jednou ročně opakujícího se školení BOZP a požární ochrany.

Přehled o získané kvalifikaci spravuje personalista Správního odboru. Finanční prostředky na vzdělávání zajišťuje Správní odbor, který sestaví a navrhuje rozpočet, jenž poté předkládá ke schválení zastupitelstvu města Mladá Boleslav. Správní odbor, prostřednictvím personalisty sleduje průběžně stav čerpání financí na vzdělávání a provádí kontrolní činnosti čerpání.

Na základě uzavřené kolektivní smlouvy mezi magistrátem a zaměstnanci a v souladu s platnou právní úpravou zabezpečuje magistrát svým úředníkům zdokonalování kvalifikace. Postupováno je dle plánu vzdělávání každého zaměstnance. Poprvé bylo zavedení zpracování plánů vzdělávání nastaveno na období let 2003 až 2005. Plán je v písemné podobě. Plán vzdělávání musí být vytvořen do 1 roku od nástupu

úředníka do zaměstnání. Jeho aktualizace a verifikace plnění by měla být uskutečňována nejméně jednou za 3 roky. Plán vzdělávání obnáší časový plán prohlubování odbornosti v rozsahu nejméně 18 pracovních dnů po dobu nadcházejících 3 let. Vedoucí příslušných odborů předkládají návrh na účast pracovníka na vybrané vzdělávací akce. Každý úředník, do sedmi pracovních dní, po uskutečnění semináři, školení či jiné vzdělávací akci, vyplní dotazník k hodnocení procesu vzdělávání a předá dokument společně s kopií získaného osvědčení na Správní odbor, personální úsek.

Na tvorbě vize vzdělávání se podílejí jednotliví pracovníci, jejich přímý nadřízený a personalisté. Tajemnice magistrátu schvaluje vytvořené záměry vzdělávání pracovníků. Každý úředník obdrží od personalistky tento záměr v písemné podobě. Vedoucí pracovníci v případě změn, doplnění nebo aktualizací plánů spolupracují s personalisty průběžně. Vedoucí odborů odpovídají za řádné plnění plánů vzdělávání u každého svého podřízeného a vždy k 31. 12. daného kalendářního roku, provedou zhodnocení splnění cíle nastaveného v plánu. Správní odbor, úsek personalistiky má ve své správě zakomponování kvalifikačních potřeb do plánů vzdělávání.

#### **4.5 Motivace zaměstnanců**

Tajemnice magistrátu jako zaměstnavatel zjišťuje prostřednictvím anonymních dotazníků, anonymním projevem na intranetu úřadu nebo pravidelnými návštěvami odborů, jaké faktory působí a ovlivňují motivaci jejich podřízených. Úředníci mají možnost vyjádření k finanční stránce, vzájemné komunikaci, k vedení úřadu, jak probíhá a funguje komunikace mezi přímým nadřízeným, zaměstnancem a managementem úřadu. Vzhledem k tomu, že motivace pracovníků (úředníků) je významným prvkem a vede k snížení nebo zvýšení pracovních výkonů při vytváření každodenních hodnot prolínajících se s chodem magistrátu, slouží výsledky z dotazníků pro vedení úřadu jako námět k zamyšlení pro zkvalitnění pracovních podmínek pro úředníky. Vedení magistrátu tak může přistoupit po vyhodnocení k různým opatřením.

V současnosti magistrát jako zaměstnavatel poskytuje zaměstnancům pestré náplně práce, dobré platové podmínky, vyhovující technické zázemí pracoviště, podporuje příspěvek na stravování, příspěvky na ošatné, nabízí možnosti v růstu kvalifikace a odbornosti. Zprostředkovává závodní preventivní péči nebo nabízí dovolenou na

zotavenou v podobě 5 týdnů. Prostřednictvím pracovní jistoty a výše uvedenými prostředky se snaží o motivaci svých zaměstnanců.

## **4.6 Odbor životního prostředí**

### **4.6.1 Období od 1. 1. 2003 do 31. 12. 2008**

#### **4.6.1.1 Činnost odboru ve sledovaném období**

Ve sledovaném období odbor vykonával státní správu v přenesené působnosti v problematice životního prostředí v 98mi obcích, tedy v obvodu obce s rozšířenou působností. Vydával souhrnná vyjádření k činnostem, k územním stavebním a kolaudačním řízením z pohledu zákonů o vodách, o ochraně přírody a krajiny, zákona o lesích, o ochraně ovzduší, zákona o myslivosti nebo zákona o odpadech a dalších souvisejících právních norem. Prováděl státní správu na základě zákona o rostlinolékařské péči či dle zákona o rybářství. Odbor se skládal za prvé z oddělení ochrany ovzduší a nakládání s odpady, kde působili čtyři pracovníci (vedoucí oddělení, referent odp. hospodářství, referent ochrany ovzduší a referent nakládání s odpady). Mezi hlavní vykonávané činnosti oddělení lze zařadit vedení a zpracování evidence odpadů, provádění kontroly nakládání s odpady na území města, vydávání souhlasu s nakládáním s nebezpečným odpadem nebo kontrolování dodržování podmínek určených zákonem o odpadech a ukládání opatření k odstranění zjištěných nedostatků. Dále rozhodování o stanovení poplatků za znečišťování ovzduší středních a malých stacionárních zdrojů, též vedlo evidenci těchto zdrojů znečištění.

Druhé oddělení zemědělství a lesnictví, kde pracovali tři úředníci (vedoucí oddělení, referent správy lesů, referent půdního fondu), zabezpečovalo ochranu pozemků určených k plnění funkce lesa, vykonávalo dozor týkající se dodržování zákona o lesích, povolovalo výjimky z hospodaření v lese, vydávalo licence, jmenovalo lesní stráž nebo vydávalo vlastníkům separáty Lesních hospodářských osnov. Udělovalo dále souhlas se změnou kultury, kontrolovalo sběr osiv lesních dřevin, provádělo kontrolní činnost a plnilo dané povinnosti na úseku ochrany včel. V neposlední řadě přijímalo oznámení o výskytu karanténních škodlivých rostlin.

Dva lidé působili na třetím oddělení ochrany přírody a myslivosti (vedoucí oddělení a referent ochrany přírody). Do jejich agendy spadalo vydávání povolení ke

kácení nelesní zeleně na území města a ve významných krajinných prvcích, ukládání pokut za správní delikty a přestupky, nařizování náhradní výsadby za kácení a její kontrola, vydávání loveckých lístků nebo povolování mimořádných odlovů zvěře. Oddělení jmenovalo a odvolávalo myslivecké strážce a hospodáře a řešilo přestupky z porušení dle zákona o myslivosti.

Jako vodoprávní úřad vystupovalo čtvrté oddělení vodního hospodářství složené z osoby pověřené vedením, vedoucího oddělení a třech referentů vodního hospodářství. Toto oddělení vykonávalo dozor v rámci ochrany povrchových a podzemních vod, povolovalo odběr a jiné nakládání s těmito vodami, rozhodovalo o povinnosti veřejné služby dle zákona o vodovodech a kanalizacích, povolovalo jako speciální stavební úřad stavby vodních děl, studní, vodních zdrojů nebo domovních čistíren odpadních vod. Vystupovalo jako orgán pro zabezpečení ochrany území před povodněmi, provádělo technicko- bezpečnostní kontrolu nad vodními díly (rybníky, hráze či jezy).

#### **4.6.1.2 Vývoj počtu zaměstnanců**

V roce 2008 se ukázalo jako zásadní problém neproporcionální rozdělení pracovníků na příslušných odděleních Odboru životního prostředí, kterých se značně dotkla reforma veřejné správy na přelomu let 2002 a 2003, kdy ukončily svoji činnost okresní úřady. Do této doby na daném odboru působilo a spravovalo svěřenou agendu celkem 20 zaměstnanců. Území obce s rozšířenou působností (dále jen „ORP“) Mladá Boleslav se vyznačovalo značnou dynamikou hospodářské činnosti, jež vyvolávalo významné dopady a tlaky na životní prostředí, které bylo nutné v souladu s platnou legislativou řešit.

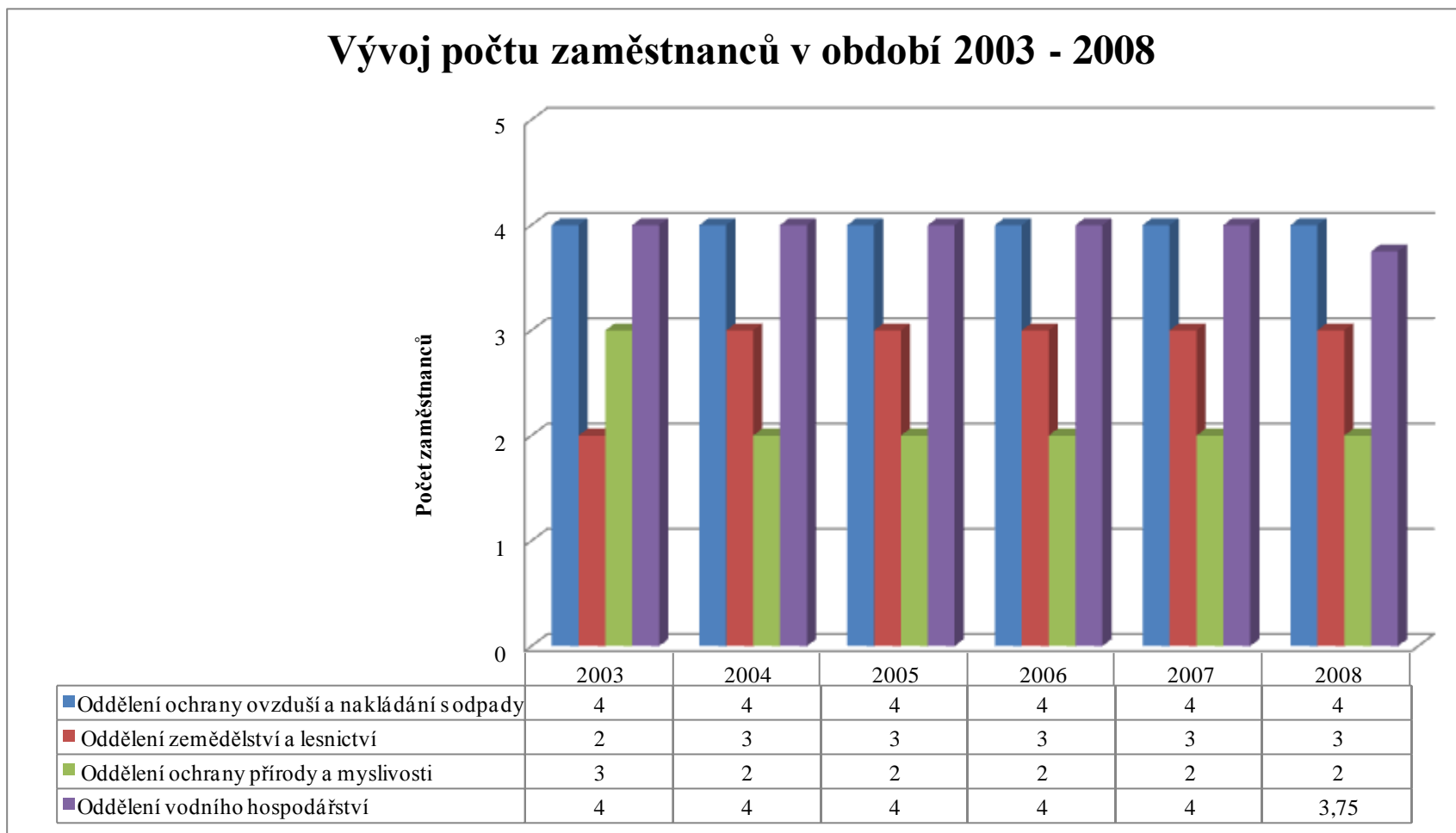
Oddělení ochrany přírody a myslivosti bylo dlouhodobě kapacitně podceněno. Personální obsazení bylo nedostačující, dvě osoby nemohly obsáhnout svoji náplň práce a zajistit a zpracovat veškerou svěřenou agendu. Došlo tedy ke značnému poklesu činností týkající se registrace a evidence významných krajinných prvků, vyhlášení památných stromů, zajištění jejich ochrany nebo zřízení přírodních parků.

Lze konstatovat, že v roce 2008 vykazovalo oddělení ochrana ovzduší a odpady konstantní stav pracovníků, na oddělení zemědělství a lesnictví došlo k nárůstu počtu pracovníků, naopak oddělení vodní hospodářství, ochrana přírody a myslivost signalizovalo problémy týkající se poklesu počtu pracovníků. V případě oddělení vodního

hospodářství toto bylo ještě násobeno faktem, že došlo k prudkému nárustu počtu řešených případů (agenda povolování odběru pozemních vod).

Vývoj počtu pracovníků jednotlivých oddělení odboru ilustrují níže uvedené grafy za sledované období 2003 – 2008.

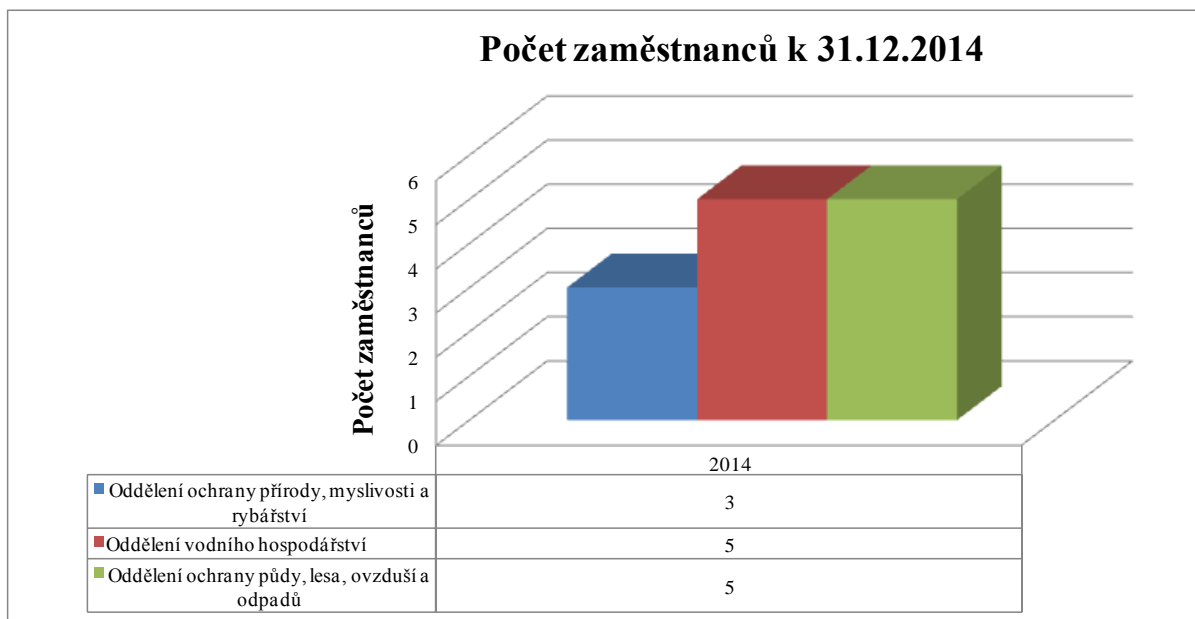
**Graf č. 1 Vývoj počtu zaměstnanců odboru Životního prostředí**



*Zdroj: vlastní zpracování*



**Graf č. 2 Aktuální počet zaměstnanců odboru**



*Zdroj: vlastní zpracování*

#### **4.6.1.3 Personálně výkonnostní audit**

Uskutečněný personálně výkonnostní audit zaměstnanců magistrátu města Mladá Boleslav v roce 2008 obsahoval pouze zhodnocení skutečného stavu ke sledovanému období s tím, že jeho prostřednictvím nedošlo k navržení žádných opatření na odstranění zjištěných nedostatků.

Provedená SWOT analýza odboru identifikovala jako silné stránky zkušené zaměstnance, jejich dobré komunikační schopnosti a dovednosti, vyhovující výkonnost zaměstnanců odboru, dostatečnou informační gramotnost v oblasti informačních technologií, uspokojivé využívání stávající funkčnosti informačních systémů veřejné správy, postačující finanční prostředky pro další vzdělávání pracovníků a jednoznačně určené cíle týkající se budoucího vývoje odboru i jednotlivých oddělení po personální a odborné stránce.

Jako slabé stránky odboru byly určeny nedostatek času na koncepční práci, mezery v nedostatku času pro činnosti související s udržitelným rozmachem regionu, nepostačující personální naplnění odboru, nevyhovující technické zajištění (služební vozy) nebo vznik stresujícího pracovního prostředí, růst frustrace a demotivace pracovníků oddělení vodního hospodářství.

Příležitost byla spatřována v personálním posílení odboru, jenž, by umožnilo posílení koncepční práce, kontrolu a spolupráci s dalšími organizačními složkami magistrátu. Došlo by k vytvoření prostoru pro tvorbu znalostního východiska, stupňování zastupitelnosti a rozšiřování kompetentností.

Hrozbou pro odbor mohlo být zafixování nepříznivé pracovní atmosféry. Pokud by nastala situace s nárůstem počtu případů u řešené agendy, hrozily problémy s dodržováním zákonných lhůt a tím vzrůstající čekací doby na vyřízení požadavků klientů a související nespokojenost s poskytovanými službami ve vztahu k občanům. Vše by vedlo k omezování vykonávání agend (nedostatek pracovníků), které nemají přednost jako například zajištění udržitelného rozvoje regionu, pomocná administrativa, aktivity vedoucí ke strategickému plánování.

## **4.7 Odbor dopravy a silničního hospodářství**

### **4.7.1 Období od 1. 1. 2003 do 31. 12. 2008**

#### **4.7.1.1 Činnost odboru ve sledovaném období**

Na základě analýzy organizačního řádu ve vybraném období, dále analýzy pracovních náplní jednotlivých zaměstnanců odboru byly zjištěny prováděné úkony. Odbor zajišťoval postřednictvím úseku „Řidičské průkazy“ vydávání nových řidičských průkazů, prováděl blokaci řidičských oprávnění, vydával mezinárodní řidičské průkazy, osvědčení o profesní způsobilosti řidiče, prováděl výpisy z evidenčních karet řidičů, obstarával paměťové karty. Agenda úseku byla značně ovlivněna povinnou výměnou starých řidičských průkazů, kdy počet vydávání rapidně vzrostl, též vzrostla i časová náročnost dané agendy. Na přepážkách se projevila nedostačující personální obsazenost. V roce 2006 (1. 7. 2006) nastala účinnost bodového systému. Tato agenda značně zasáhla do činnosti odboru, konkrétně úseku řidičských průkazů. S agendou přestupků souvisely činnosti týkající se vkladu přestupku do centrální evidence, založení přestupku do karty řidiče, založení nového spisu a výzva k odevzdání řidičského průkazu, postoupení případu přestupkové komisi či řešení námitek. Docházelo k vývoji počtu přestupků řidičů a tuto skutečnost museli pracovníci do pěti dnů od přestupku zaznamenávat do centrálního registru a do karet řidičů. Činnost vykonávaly dvě pracovnice. Jejich zastupitelnost nebyla absolutně možná, neboť odbor neměl k dispozici potřebné lidské zdroje a mohlo tedy

docházet při nepřítomnosti jedné pracovnice z důvodu nemoci či jiné neočekávatelné události k nefunkčnosti systému, tedy neprovádění agendy. Osoby, které zajišťovaly agendu bodového systému, navíc musely poskytovat pomoc na jednotlivých přepážkách v případě telefonního rozhovoru s klientem, neboť pracovnice samotných přepážek nemohly vyřizovat dva klienty najednou (přepážka x telefon).

Činnosti spadající do režimu správních řízení vyřizovaly dvě referentky, které měly vzájemnou zastupitelnost a danou práci prováděly včas a v požadované kvalitě. Do jejich pracovních náplní spadalo postoupení případu přestupkové komisi, zdravotní způsobilost a odborná způsobilost nebo vrácení, zadržení řidičských oprávnění.

Na úseku registru vozidel čtyři jeho pracovníci zajišťovali agendu dovozů motorových vozidel, zkoušky odborné způsobilosti řidiče prováděl jeden zkušební komisař a spadalo pod jeho činnost 17 autoškol. Vzhledem k jeho vytíženosti nevykonával odbor ve sledovaném období potřebný dozor v autoškolách.

Činnosti související s evidencí vozidel zajišťoval úsek se shodným názvem. Kroky a činnosti, které úsek obhospodařoval, se týkaly prvního evidování vozidla v České republice, evidence a změny registračního místa, potvrzení změny provozovatele, avíza změny provozovatele, změny vlastníka, osvědčení o registraci nebo výměny technického průkazu. Pracovníci byli ovlivněni přímou komunikací na přepážkách, museli často přerušit svoji činnost a věnovat se klientovi na telefonu, docházelo k neefektivitě, neměli čas na zpracování příchozí a odchozí pošty, vyřizování a komunikaci s jinými institucemi.

Pro představu ohledně činnosti odboru je vyčísleno, kolik úkonů konkrétně v roce 2008 uskutečnil analyzovaný odbor. Prostřednictvím bodového systému bylo zaznamenáno 61 osob s 12 ti body a provedeno 5767 zápisů o dopravních přestupcích. V režimu správního řízení bylo řešeno 297 zadržených řidičských průkazů, 229 vrácených řidičských oprávnění, 15 odebrání zdravotní nezpůsobilosti, 13 odebrání odborné nezpůsobilosti.

Úsek řidičských oprávnění v roce 2008 vydal celkem 537 mezinárodních řidičských průkazů, 7017 profesních průkazů, 2470 nových řidičských oprávnění, 7417 nových řidičských průkazů a 676 karet řidiče. K 31. 12. 2008 bylo registrováno odborem 108 544 vozidel. Rok 2008 představoval zpracování celkem 42 358 změn, bylo zaevidováno 8899 nových vozidel, vyřazeno trvale 1673 vozidel a vyřazeno dočasně 1050 vozidel.

#### 4.7.1.2 Vývoj počtu zaměstnanců

Po delimitaci činností v letech 2002 až 2003 z okresního úřadu na magistrát byl počet pracovníků odboru stabilní, do roku 2006 velmi mírně narůstal. Na začátku roku 2006 a počátkem roku 2007 se odbor rozrostl o 6 nových zaměstnanců, což poukazovalo navýšení o 21,43 %. Vzhledem k rozšíření samosprávných činností v oblasti správy komunikací, zavedením bodového systému a s tím souvisejících aktivit, bylo navýšení nezbytné.

Pohyb pracovníků odboru ve sledovaném období spočíval v odchodech do starobního důchodu v pěti situacích a dále uzavření pracovního poměru s novými zaměstnanci v deseti případech. Dále nastalo na odboru pouze jedno ukončení pracovního poměru se zaměstnancem dohodou a k jednomu přeražení na odbor z jiného odboru. Skutečnost, že nedocházelo ke značným odchodům zaměstnanců na jiná pracoviště a rozvázání pracovního poměru, je pozitivní. Z pohledu celkového počtu odcházejících pracovníků byl spatřen problém v odchodech, neboť šest případů znamenalo téměř pětinu stavu odboru v daném období a tím hrozící riziko ztráty tzv. tacitních znalostí úředníků, což jsou znalosti, které nejsou nikde zapsány, neboť jsou ukryty v samotných pracovnících. S příchodem nových posil bylo třeba zvýšit pozornost jejich směrem, dobře a rychle je zaučit, tak aby se rychle adaptovali na prostředí odboru, neboť počet nových zaměstnanců představoval skoro třetinu stavu odboru. Zaučení nových pracovníků ve sledovaném období dočasně omezoval výkonnost odboru, avšak příjem nových, byl nezbytným krokem pro zajištění řádného budoucího chodu odboru.

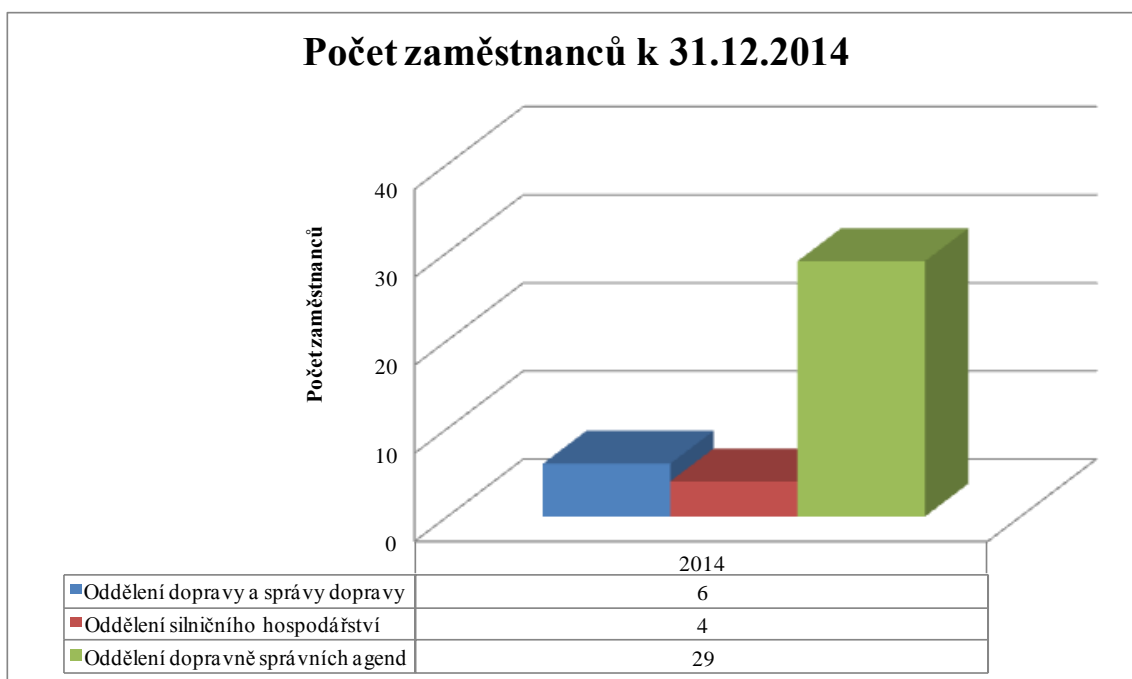
Níže uvedený graf č. 3 představuje vývoj počtu zaměstnanců odboru za období 2003 až 2008 a následující vyobrazuje situaci k 31. 12. 2014.

**Graf č. 3 Vývoj počtu zaměstnanců odboru dopravy a silničního hospodářství**



*Zdroj: vlastní zpracování*

**Graf č. 4 Aktuální počet zaměstnanců odboru**



*Zdroj: vlastní zpracování*

Ze strany odboru došlo ke zvýšení namáhavosti některých agend, jejich početnímu nárůstu, což vedlo k přibývání požadavků na samotné pracovníky odboru. Docházelo

k jejich pracovní vytíženosti, přičemž stojí za zmínku, že i při značném objemu některých činností si odbor zachoval poměrně vysokou kvalitu služeb a práce.

#### **4.7.1.3 Personálně výkonnostní audit**

Známou metodou „PESTLE analýza“ byly vyzorovány vnější faktory, které působily na sledovaný odbor. Tato strategicko-analytická technika napomohla porozumět vnějšímu prostředí, ve kterém se odbor vyskytoval a jak se musel přizpůsobit.

Politické vedení úseku na první místo správně nasměrovalo pozornost na klienta – občana. Stálé úřední hodiny však mnohdy ztěžovaly pracovníkům soustředěnost na běžné administrativní úkony, když nepůsobili na přepážce. Objevovaly se vzrůstající stresové situace a referenti se potýkali s překážkami ve své organizaci práce.

Ekonomický vliv ve městě Mladá Boleslav způsoboval a i nadále uplatňuje existence automobilové továrny Škoda. Ve městě je již řadu let nadprůměrná mzda, která ovlivňuje, že vozový park obyvatel města je značný. Samotný závod Škoda vlastní mnoho vozů, které pravidelně vyměňuje. Tyto aspekty působí na neustálý nárůst agendy sledovaného odboru, a související zvyšování nákladů na výkon odboru.

Sociální dopady na magistrát byly zhodnoceny jako pozitivní. Na odboru bylo sociální prostředí klidné a pozitivní, fungovala zde týmová práce, přátelství. Nedošlo k rivalitě či nepřátelskému chování mezi spolupracovníky jednotlivých úseků odboru. Zvyšující počet agendy, kterou vykonávali zkušební komisaři, vycházel z dopadu požadavku dospívajících mladých lidí, zajistit si řidičské oprávnění. Konfliktní situace a stres mohly způsobit požadavky občanů na včasné a bezkonfliktní splnění jejich žádostí.

Technologické faktory byly na odboru dostačující. Větší efektivitu umožnily informační technologie, neboť zajistily automatizaci a elektronizaci správních činností, dopomohly občanům získat informace a data dálkově, což ušetřilo čas jak veřejnosti, tak referentům odboru.

Legislativní dopady ovlivňovaly a ovlivňují odbor jako vykonavatele přenesené působnosti neustále. Ve sledovaném roce se legislativa zapříčinila o nárůst stávajících agend a tím musela být zvýšena výkonnost odboru. Nevhodná legislativní opatření nešla ovlivnit ani změnit, tudíž odbor musel přistoupit k nutným dodržováním některých procesů suboptimálně. Ekologické vlivy na auditovaný odbor byly bezvýznamné.

Zpracováním SWOT analýzy odboru v roce 2008 bylo identifikováno, že jeho silnou stránku se jeví evidentně určený cíl pro další rozvoj odboru, potažmo jednotlivých oddělení z hlediska personálního a odborného. Odbor se vyznačoval kvalitní organizací práce, vysokou hodnotou práce, odpovídající výkonností, žádným soudním sporem, dostatečnými komunikačními schopnostmi a dovednostmi, vyhovující počítačovou znalostí nebo značným používáním informačního systému veřejných služeb.

Naopak slabou stránkou se projevila nevyhovující zastupitelnost pracovníků odboru, jejich nedostatečné pozorování zaměřené na výkonnost, vysoká specializace pracovníků, dosti vysoká změna pracovníků v případě odchodu nebo příslušná legislativa, která místo aby optimalizovala, spíše komplikovala vlastní práci.

Hrozba se mohla projevit v podobě prudkého nárustu počtu případů jednotlivých agend, kde je a byla nutnost dodržovat zákonné lhůty. Další hrozba byla spatřována v narůstajících čekacích lhůtách pro zpracování požadavků a tím vzniklá nespokojenost občanů s poskytovanými službami. V důsledku přetížení referentů odborů byla stanovena jako hrozba, stresovanost, výskyt konfliktů s občany, vedoucí k fluktuaci pracovníků a tím personální nestabilitě odboru.

Příležitost pozorována v posílení odboru pracovníky, důslednější použití informačních technologií zavedením elektronického rezervačního systému a tím optimalizace ve vyřizování požadavků klientů, vznik popisu životních situací v elektronické podobě, přístup těchto informací na internetu nebo zavedení znalostní báze odboru.

## **4.8 Odbor Obecní živnostenský úřad**

### **4.8.1 Období od 1. 1. 2003 do 31. 12. 2008**

#### **4.8.1.1 Činnost odboru ve sledovaném období**

Tento odbor vykonával ve sledovaném období činnosti v rozsahu stanoveném živnostenským zákonem č. 455/1991 Sb. a plnil další úkoly stanovené zvláštními právními předpisy. Dále pracoval jako centrální registrační místo pro podnikatele. Provozoval živnostenský rejstřík a vedl agendu zemědělských podnikatelů. Organizačně členěn byl na oddělení živnostenského rejstříku, oddělení registrace a oddělení kontroly.

Poskytované služby, které spadaly do oddělení registrace ve sledovaném období, můžeme konkretizovat na zajišťování vydávání živnostenského oprávnění fyzickým a právnickým osobám, při zahájení a v průběhu podnikání plnění funkce Centrálního registračního místa. Dále na základě ohlášení podnikající osobou činit změny živnostenských oprávnění, zpracovávat na žádost podnikatele zrušení nebo přerušeni podnikatelské aktivity, zabezpečovat vydávání osvědčení a stejnopisů živnostenského oprávnění.

Rozhodování o sankčním pozastavení nebo sankčním zrušení živnostenského oprávnění mělo ve své kompetenci oddělení živnostenského rejstříku. Toto oddělení komplexně konalo agendu zemědělských podnikatelů a na žádost klienta vytvářelo výpisy z živnostenského rejstříku a to vše v návaznosti na soulad s právními předpisy.

Kontrolu podnikatelů (dle živnostenského zákona) ve svém svěřeném správním obvodu uskutečňovalo oddělení kontroly. Do správy oddělení patřilo ukládání pokut ve správním řízení za porušení živnostenského zákona na základě prokázaných skutečností nebo na principu podnětu jiného subjektu. Kontroloři se zabývali podněty a stížnostmi občanů týkající se daného zákona o podnikání, kontrolovali zemědělské podnikatele nebo rozhodovali ve správním řízení problematiku neoprávněného podnikání.

V níže uvedených tabulkách jsou zobrazeny výsledky činnosti za rok 2008.

**Tabulka č. 3 Celkový počet podnikatelů roku 2008**

| Počet podnikatelů registrovaných k 31. 12. 2008                  |               |
|--|---------------|
| Fyzické osoby (FO)   | 15 636        |
| Fyzické osoby zahraniční (ZFO)                                   | 1 397         |
| Organizační složka ZFO   | 1             |
| Právnické osoby (PO)   | 1 726         |
| Právnické osoby zahraniční (ZPO)                                 | 14            |
| Podnikatelé přerušeny/pozastavenými živnostmi                    | 2 434         |
| Podnikatelé bez platného ŽO (zůstávající stále v evidenci úřadu) | 4 980         |
| <b>Celkový počet podnikatelů</b>                                 | <b>26 188</b> |

*Zdroj: vlastní zpracování*



**Tabulka č. 4 Počet registrovaných živnostenských oprávnění k 2008**

| Živnostenská oprávnění registrovaná k 31.12.2008 |               |
|--|---------------|
| Fyzické osoby                                    | 20 037        |
| Fyzické osoby zahraniční                         | 1 467         |
| Organizační složky ZFO                           | 1             |
| Právnícké osoby                                  | 3 216         |
| Právnícké osoby zahraniční                       | 32            |
| <b>Celkem</b>                                    | <b>24 753</b> |

*Zdroj: vlastní zpracování*

**Tabulka č. 5 Počet kontrol za rok 2008**

|                       |                   |
|-----------------------|-------------------|
| Počet kontrol celkem  | 1 020             |
| Z toho FO 729         | Z toho PO 291     |
| Počet uložených pokut | 296               |
| Z toho FO 206         | Z toho PO 90      |
| Uložené pokuty v Kč   | 544 900           |
| Z toho FO 290 700     | Z toho PO 254 200 |

*Zdroj: vlastní zpracování*

#### **4.8.1.2 Vývoj počtu zaměstnanců**

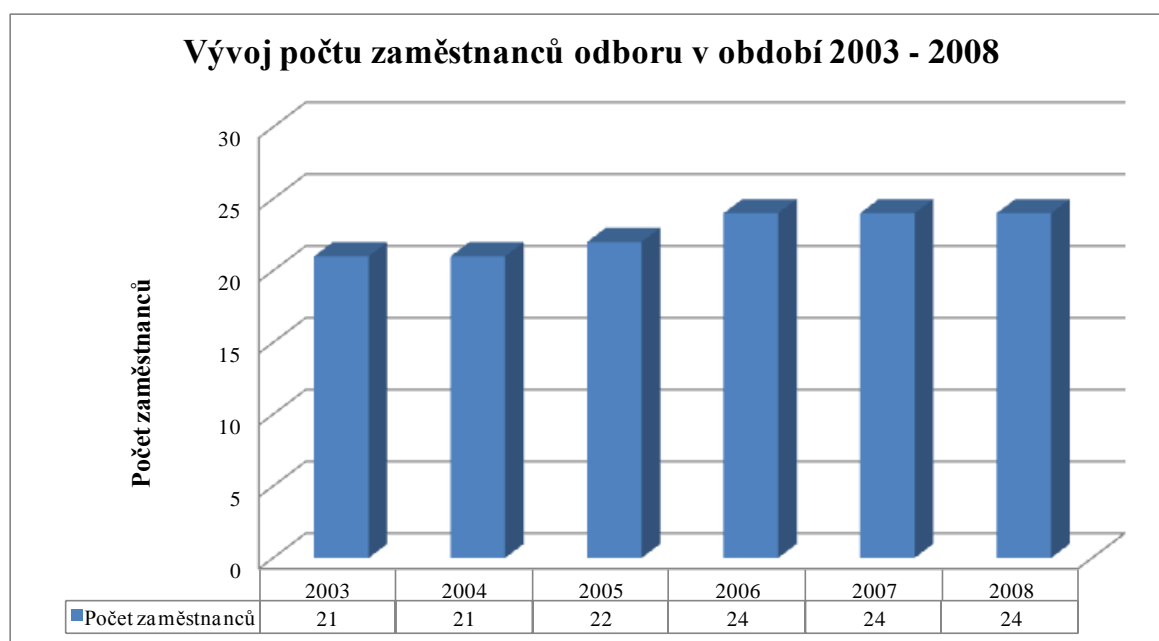
Tak jako u jiných odborů v rámci magistrátu, které vykonávají přenesenou působnost, ovlivnilo též zrušení okresních úřadů v roce 2002 personální obsazenost živnostenského odboru. Odbor v roce 2003 spravovala a vedla jedna vedoucí, oddělení registrace bylo ve složení jedné vedoucí oddělení a osmi referentek, na oddělení kontroly působil vedoucí oddělení společně se šesti kontrolory a tři pracovnice a jedna vedoucí zajišťovaly chod oddělení živnostenského rejstříku.

Změny a opakované novelizace zákonů vyžadovaly pravidelnou pozornost a jejich důkladné nastudování pro následnou aplikaci do praxe. Na pracovníky odboru byly kladeny vysoké nároky, docházelo k vypjatým situacím. Do roku 2008, nedošlo k výraznému personálnímu posílení, jež by ustálilo chod odboru. V roce 2005 nastoupila

jedna referentka, která byla umístěna na oddělení živnostenského rejstříku, v následujícím roce došlo k posílení oddělení kontroly o dva zaměstnance. Do optimalizace v roce 2011 byl stav pracovníků odboru ustálen na 24 lidských zdrojích.

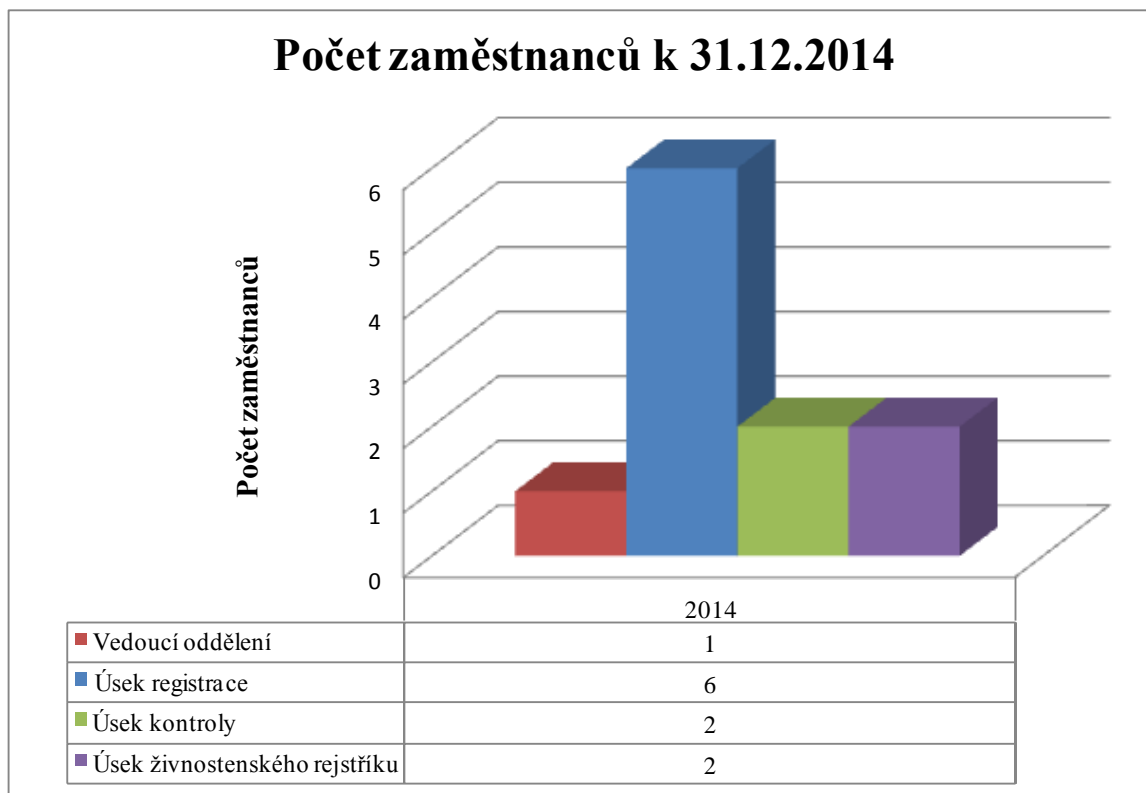
Níže uvedený graf č. 5 vyobrazuje situaci vývoje počtu zaměstnanců v daných letech.

**Graf č. 5 Vývoj počtu zaměstnanců odboru Obecní živnostenský úřad**



*Zdroj: vlastní zpracování*

**Graf č. 6 Aktuální počet zaměstnanců odboru**



*Zdroj: vlastní zpracování*

#### **4.8.1.3 Personálně výkonnostní audit**

Silnými stránkami vzešlými ze SWOT analýzy celého odboru byly v pozorovaném období pravidelná absolvování různých školení, proklientský přístup, značná zastupitelnost, dostatečné a kvalitní vybavení informačními technologiemi, spolupráce a koordinace s dalšími institucemi v oblasti kontroly nebo výpomoc v podobě brigádníků, kteří byli zapojeni do jednodušších administrativních činností.

Slabé stránky obsahovaly informaci o odchodu tří pracovníků z oddělení kontroly z důvodu finančních. S tímto je spojeno ovlivnění klimatu daného oddělení, stresové vypětí, neboť pracovníci kontroly pracují převážně v terénu, kde je nutná využitelnost asertivního chování úředníka, dobrá znalost zákona. Zaměstnanci kontroly byli v tomto období zařazeni do osmé platové třídy – nízké finanční ohodnocení. Pracovníci neměli stanovenou normu pro počet vykonaných norem. Opakovaná novelizace živnostenského zákona znamenala další navýšení vytíženosti úředníků. Z důvodu legislativních změn došlo ke změně agend cca z 80 %. Například nová lhůta pro vydání živnostenského zákona byla

stanovena z původních 15 ti dní na 5 dnů. Slabou stránkou se projevila i úřední doba, která opisovala úřední hodiny celého úřadu, a tím pádem pracovníci neměli dostatek klidu na zpracování své agendy a vzrůstala chybovost. Živnostenský úřad se začal potýkat s nedostačujícím prostorem pro archivaci spisů, nevyhovujícím prostorem pro pracovní porady či jednání s klienty a pracovníci kontroly vznášeli požadavky na lepší materiální vybavení při kontrolách v terénu (notebook, internet v telefonu, mobilní tiskárna). V oblasti sociální péče o zaměstnance byla prokazatelně malá nabídka benefitů.

Příležitostí se jevilo zlepšení materiálních podmínek, ať už vybavení pro pracovníky nebo do kanceláře, navýšení počtu kurzů v oblasti měkkých dovedností.

Byla určena hrozba pro odbor a to v ukončování pracovních poměrů kvůli nízkým platovým ohodnocením a výrazné stresové zátěži nebo snižování kreditu úřadu v souvislosti se starým vybavením a prostředím úřadu.

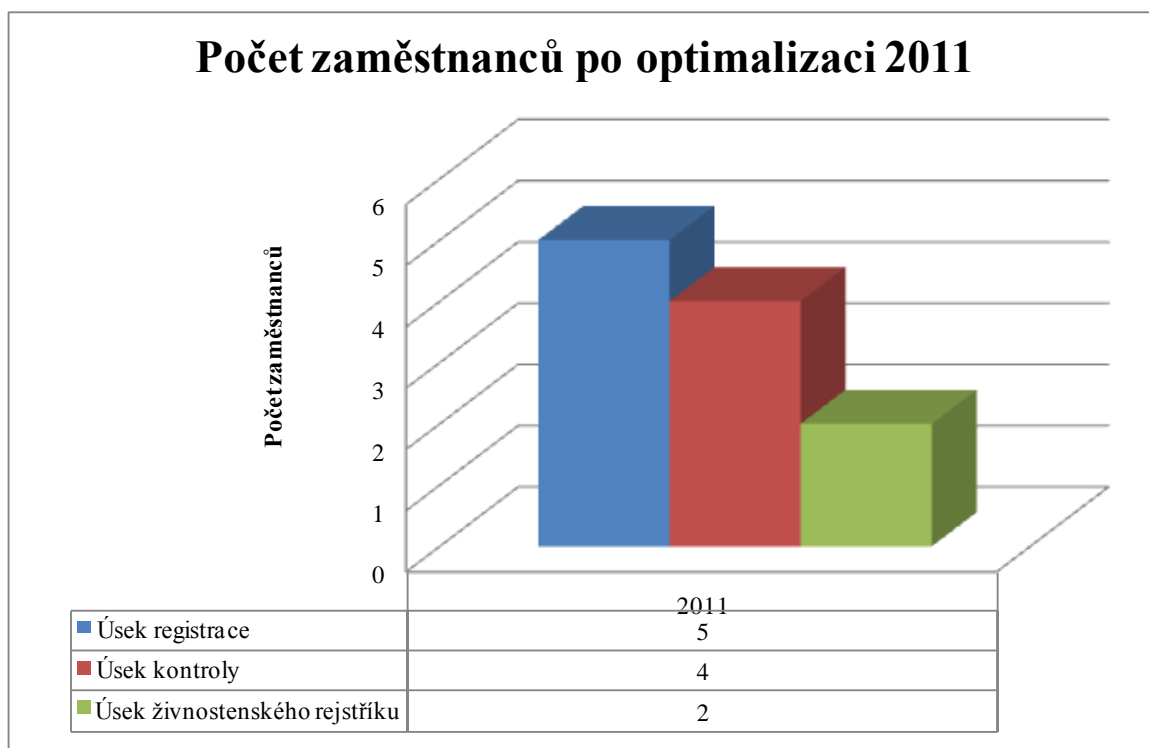
#### 4.9 Optimalizace úřadu v roce 2011

Ekonomická krize postihla v roce 2011 nejen Českou republiku jako takovou, ale dotkla se i jednotlivých úřadů v krajích vykonávajících samosprávu a státní správu. Na Magistrátu města Mladá Boleslav musela být provedena změna struktury úřadu včetně významné redukce v počtu zaměstnanců napříč celou organizací. Byly zrušeny mezistupně řízení a z některých odborů se staly oddělení. Pro potřeby diplomové práce je stručně popsán zásah optimalizace u analyzovaných odborů s konkrétním zaměřením na živnostenský úřad.

Čtyři oddělení Odboru životního prostředí, která vykonávala svěřené správní činnosti, fungovala do 20. 4. 2011. Po provedené organizační změně uvnitř úřadu pracovalo na odboru od 1. 5. 2011 celkem 13 úředníků na nově vzniklých třech odděleních. Odboru dopravy a silničního hospodářství se optimalizace nedotkla a odbor setrval ve své původní podobě, jak z pohledu počtu oddělení, tak počtu pracovníků.

Největší změnou si prošel živnostenský úřad, kdy rok 2011 byl pro jeho existenci plný zvratů a změn. Dne 1. 5. 2011 byl odbor Obecní živnostenský úřad zrušen. Došlo k rozvázání pracovního poměru s 13 ti úředníky z důvodu organizačních změn. Ze samostatného odboru vzešlo oddělení, které se stalo jedním z úseků Správního odboru. Nový název zněl Správní odbor a obecní živnostenský úřad. Byla přepracována struktura funkčních míst nově vzniklého oddělení. Působilo zde 11 úředníků včetně jedné osoby pověřené dočasně vedením oddělení. Zaměstnanci vykonávali stejně obsáhlou agendu jako před provedenou optimalizací. Rozsah činností spadajících do oddělení obecního živnostenského úřadu je uveden v příloze diplomové práce. Byly zachovány tři úseky. Úsek registrace se čtyřmi pracovníky, úsek kontroly taktéž čtyři referenti a úsek živnostenského rejstříku se dvěma osobami. Počet zaměstnanců oddělení po optimalizaci v roce 2011 zobrazuje graf č. 7.

**Graf č. 7 Počet zaměstnanců oddělení po optimalizaci**



*Zdroj: vlastní zpracování*

Živnostenský úřad je ve Středočeském kraji největší, neboť jeho správní obvod tvoří přes 98 obcí bývalého okresu Mladá Boleslav. Od 1. ledna 2012 vede oddělení jeden vedoucí pracovník, který plně zodpovídá za existenci svěřeného úseku vedoucí Správního odboru, poté tajemnici úřadu. Novým vedoucím došlo k naprostému přenastavení činností tak, aby jednotliví pracovníci daných úseků byli pracovníě shodně vytíženi. Nutností bylo nastavení zastupitelnosti, která do této doby značně kolísala. Problémy a překážky, které nastávaly, byly řešeny pokud možno okamžitě, aby nedocházelo k časovým prodlevám a chod na úsecích byl zvládnutelný. Vedoucí oddělení vzešel z řad referentů živnostenského úřadu, neměl tedy lehkou situaci a musel si pozici vedoucího vybudovat tak, aby získal respekt od svých podřízených. Na základě provedené analýzy stavu v roce 2011 lze konstatovat, že pracovníci oddělení živnostenského úřadu se s optimalizací vypořádali poměrně uspokojivě, aniž by docházelo k nespokojenosti klientů, managementu magistrátu či spolupracujících orgánů (Krajský živnostenský úřad, Ministerstvo průmyslu a obchodu atd.) Nutno však podotknout, že i přes poměrně kvalitní vypořádání s optimalizací, vedoucí oddělení apeloval na vedení magistrátu, s požadavkem na zvýšení

počtu pracovníků, neboť z trvale udržitelného hlediska se problém poddimenzování lidských zdrojů na oddělení projeví. Na oddělení vzrůstala pracovní neschopnost z důvodu ošetřování člena rodiny, neboť tři pracovnice měly děti v předškolním věku. Několik jednotlivců se potýkalo s vážným onemocněním a byly prokázány i častější návštěvy lékařů. Zohlednění, že zaměstnanec má právo navštívit lékaře i v pracovní době, pokud tomu nelze jinak, je na místě a nelze proti tomu nic dělat.

V rámci provedených kontrol ze strany nadřízeného orgánu, kterým je krajský živnostenský úřad, nedošlo ke shledání zjištěných nedostatků. Kontrolou bylo zjištěno, že činnost oddělení živnostenského úřadu byla na žádané úrovni a svěřené úkoly plnilo oddělení včas a kvalitně.

V roce optimalizace výstupem (4 referentek) úseku registrace bylo vydání celkem 10 034 dokumentů a zaregistrování 5 438 jednotných registračních formulářů. Na správních poplatcích vybraly částku ve výši 1 446 800 Kč. Ve čtyřech lidech, úsek kontroly provedl 727 kontrol (FO 576, PO 151) a 149 místních šetření, celkem tedy uskutečněných 876 kontrol. Pracovníci uložili pokutu ve 140 případech (FO 110, PO 30) a na pokutách bylo vybráno 226 500 Kč, což bylo příjmem rozpočtu města. Úsek živnostenského rejstříku, který zajišťovaly dvě referentky, vybral na správních poplatcích celkem 13 445 Kč a vystavil 32 dokumentů z evidence zemědělských subjektů.

Pracovníci celého oddělení neustále během pracovní doby spolupracovali prostřednictvím datových schránek s ČSÚ, ÚP, FÚ, OSSZ, ČOI či VZP a naplňovali tak funkci centrálního registračního místa.

V tabulce č. 6 s názvem Stav po optimalizaci 2011 je uveden výkaz hodin odpracovaných nad rámec požadovaného fondu pracovních hodin za rok 2011 po optimalizaci oddělení u těch pracovníků, jejichž pracovní náplň se přizpůsobuje od počtu příchozích žadatelů.

**Tabulka č. 6 Stav po optimalizaci 2011**

| Oddělení obecní živnostenský úřad   |        |        |          |       |        |       |          |          |
|---|--------|--------|----------|-------|--------|-------|----------|----------|
| Výkaz hodin, odpracovaných nad rámec požadovaného fondu pracovních hodin - rok 2011 |        |        |          |       |        |       |          |          |
|   | květen | červen | červenec | srpen | září   | říjen | listopad | prosinec |
| Referent č. 1   | 4:36   | 1:53   | 1:58     | 2:09  | - 0:53 | 2:20  | 6:07     | 0:54     |
| Referent č. 2   | 1:49   | 0:06   | 0:07     | 1:29  | - 1:11 | 3:59  | - 1:54   | - 0:18   |
| Referent č. 3   | 7:21   | 11:31  | 1:01     | 2:05  | 0:45   | 0:53  | 4:30     | 3:55     |
| Referent č. 4   | 0:07   | 1:21   | 0:50     | 0:28  | 0:16   | 5:55  | 1:14     | 0:10     |
| Referent č. 5   | 15:54  | 2:23   | 1:31     | 13:16 | 18:22  | 0:06  | 20:16    | 21:35    |
| Referent č. 6   | 1:20   | 1:50   | 0:17     | 0:17  | 0:18   | 10:00 | 1:09     | 0:43     |
| Referent č. 7   | 4:48   | 9:23   | 3:38     | 14:30 | 10:31  | 0:28  | 5:38     | 2:07     |

*Zdroj: vlastní zpracování*

Pro představivost je uvedeno porovnání počtu přijatých elektronických podání – jednotného registračního formuláře, při počtu 8 referentek (stav před optimalizací) a v počtu 4 úřednic na úseku registrace po provedené optimalizaci.

**Tabulka č. 7 Stav přijatých podání před optimalizací, stav po optimalizaci**

| Elektronické podání leden - březen 2010 |            | Elektronické podání leden - březen 2012 |     |
|---|------------|---|-----|
| Referent č. 1                           | 254        | Referent č. 1                           | 428 |
| Referent č. 2                           | 256        | Referent č. 2                           | 394 |
| Referent č. 3                           | 223        | Referent č. 3                           | 471 |
| Referent č. 4                           | 336        | Referent č. 4                           | 304 |
| Referent č. 5                           | 208        |   |     |
| Referent č. 6                           | 246        |   |     |
| <b>Referent č. 7</b>                    | <b>145</b> |   |     |
| <b>Referent č. 8</b>                    | <b>97</b>  |   |     |

*Zdroj: vlastní zpracování*

Z tabulky č. 7 vyplývá, že na oddělení registrace působilo v roce 2010 celkem 8 referentů. U dvou se za sledované období projevila zřetelně nižší produktivita práce, tudíž na ostatní kolegy byl kladen důraz na zvýšení výkonnosti. Lze tedy konstatovat, že jeden úředník registrace v průměru zpracoval za tři měsíce celkem 221 elektronických podání.



V případě stavu po optimalizaci, tedy 4 pracujících referentů na úseku registrace, je možné vyjádřit, že došlo k výraznému přetížení zaměstnanců, neboť jeden pracovník zpracoval v průměru 399 elektronických podání za tři měsíce, což je z dlouhodobého pohledu nežádoucí a pro úřad nevyhovující.

Živnostenským zákonem je určena doba na zpracování ohlášky, kterých zaměstnanci oddělení přijmou v průměru na jednoho pracovníka za jeden den 8 (nutnost plného stavu 11 ti pracovníků), 5 kalendářních dní, což stanovuje, že pokud je ohláška zaregistrována v úterý, tak nejpozději v pátek musí být ze strany úřadu vyřízena.

Analýza osmi kroků, které vedou ke zpracování ohlášky jedním úředníkem:

1. **Podání ohlášky** – jednotného registračního formuláře (kontrola podnikatele, konzultace požadavků klienta, vyplnění formuláře v PC, formulář klient pouze podepisuje, ofocení a ověření podkladů, nachystání spisové agendy z kancelářské skříně) .....doba trvání: **20 minut**
2. **záznam do spisové služby magistrátu** .....doba trvání: **5 minut**
3. **vklad do programu Registr živnostenského podnikání** (přesnost, nulová chybovost, vytištění dokumentu, orazítkování) .....doba trvání: **20 minut**
4. předání ke kontrole vedoucí oddělení a její parafě
5. **záznam do programu Registr živnostenského podnikání** (vkládání dat ručně, určen způsob doručení žadateli) .....doba trvání: **5 minut**
6. **administrativní činnost** (záznam do spisové agendy podnikatele, odeslání dokumentů spisovou službou magistrátu, fyzické vložení dokumentu do vytištěné obálky u FO (PO prostřednictvím datové schránky), po navrácení doručenky její odpis ve spisové službě magistrátu) .....doba trvání: **10 minut**
7. vklad do programu **Registr živnostenského podnikání** (zápis data doručení dokumentů a ukončení procesu zápisu) .....doba trvání: **2 minuty**
8. **administrativní činnost** (sestavení spisové agendy podnikající osoby, uložení spisové složky do kancelářské skříně) .....doba trvání: **5 minut**

Na vyřízení jedné ohlášky od žadatele případně na jednoho pracovníka 67 minut.

#### **4.10 Oddělení živnostenský úřad - stav k 31. 12. 2014**

Rok 2014 se po stránce personálního obsazení nezměnil. Činnost oddělení personálně a metodicky vede jedna vedoucí, která má na starosti šest referentek úseku registrace, dva kontrolní pracovníky, kteří působí jak v kanceláři, tak v terénu a dvě úřednice na úseku živnostenského rejstříku. Výsledky analýzy z roku 2011 týkající se časového sledu, který vede k vyřízení jedné ohlášky jedním pracovníkem, jsou v roce 2014, vzhledem k tomu, že nedošlo k personálnímu navýšení, téměř shodné.

Za sledované roční období úsek registrace vydal celkem 8 256 dokumentů týkajících se jeho agendy. Referentky přijaly 4 322 jednotných registračních formulářů podání a na správních poplatcích od podnikatelů vybraly částku ve výši 1 010 140 Kč. Pracovnice živnostenského rejstříku v rámci správních činností vydaly 1 059 dokumentů a dále zpracovaly 4 241 ostatních dopisů, avíz nebo oznámení souvisejících s jejich agendou. Za úkony realizované v souvislosti s evidencí zemědělského podnikatele bylo vybráno 13 010 Kč za správní poplatky. Dva kontroloři zvládli vykonat celkem 324 kontrol, z toho 231 u fyzických osob a 93 u právnických. Zrealizováno bylo 19 místních šetření. Za porušení živnostenského zákona uložili celkem 97 pokut, jejichž výše, která směřovala do rozpočtu města, dosahovala částky 141 200 Kč.

V roce 2014 proběhly novely zákonů, které pozměnily živnostenský zákona, a tyto změny muselo oddělení zimplementovat do pracovní činnosti. Tímto se opětovně zvýšila pracovní vytíženost. Již od roku 2011 vedoucí oddělení živnostenského úřadu upozorňuje vedení magistrátu na podhodnocený stav zaměstnanců, vzhledem k neustálému každoročnímu nárůstu agendy. Vedoucí oddělení pravidelně informuje svého přímého nadřízeného o chodu oddělení a předává mu výkazy měsíční činnosti. Z těchto výkazů je již od roku 2011 patrné, že problém je dlouhodobý a může způsobit kolaps funkčnosti oddělení. Hlavním problémem je přetíženost pracovníků, kteří z toho důvodu nestíhají plnit požadované lhůty a povinnosti dle živnostenského zákona.

Vedoucí oddělení operativně svolává poradou před zahájením každodenních činností a rozdělí úkoly dle nastalé situace. Musí zohledňovat pracovní neschopnost pracovníků z důvodu nemoci nebo neočekávaného ošetřování člena rodiny. Úředníci pracují nad rámec své pracovní doby (ověřeno dle docházkového systému). Nevykonávají činnosti stanovené pouze v jejich pracovní náplni, nýbrž vyplňují absenci jiných pracovníků tím, že pracovník kontroly připravuje spisovou agendu pro úsek registrace nebo vedoucí oddělení jezdí do

terénu a zastupuje pozici kontrolního pracovníka. Jakmile nastane situace, že se počet pracovníků oddělení dostane pod hranici 11 osob (nemoc, dovolená, ošetřování člena rodiny) nastává na oddělení stav nouze. Činnost úseku registrace se odvíjí od počtu příchozích žadatelů a úsek kontroly je organizován na základě počtu zaměstnanců. Spádovost podnikatelů oddělení živnostenského úřadu je značně vysoká. V neposlední řadě jsou prováděny úkony, které vyplývají z novel a metodických pokynů nadřízených orgánů, které zatěžují oddělení nad rámec standardních úkonů. Na oddělení registrace je situace dlouhodobě nezvladatelná a stabilita a pevnost celého oddělení je při personálním obsazení 11 lidí ohrožena.

Na základě výše uvedených zjištění můžeme konstatovat, že situace týkající se řízení lidských zdrojů na oddělení je vypjatá. Vzhledem k časové náročnosti pracovníci nemají kapacitu na studium novel zákonů a souvisejících předpisů. Oddělení je k dispozici veřejnosti každý den dle úředních hodin celého magistrátu, tudíž úřednice nemají ani jeden den na vyřízení přijatých žádostí, aniž by byly vyrušeny dalším žadatelem. Vzdělávání pracovníků oddělení též pokulhává. Rozpočet města je výrazně omezen, a tak jsou vybírány školící akce ne dle potřeby, ale dle cenové nabídky tak, aby byl naplněn osobní plán vzdělávání jednotlivých pracovníků. Zaměstnanci oddělení by však potřebovali vzdělávací akce se zaměřením na novelizace živnostenského zákona, aby byli schopni rychlé a kvalitní implementace do své praxe.

Byl proveden telefonický průzkum personálního zajištění na ostatních živnostenských úřadech vykonávajících přenesenou působnost v rámci obcí s rozšířenou působností. Město Zlín zaměstnává 19 úředníků (ORP s 99 013 obyvatel), v Jihlavě pracuje 12 úředníků (ORP s 99 479 obyvatel), Karlovy Vary mají 13 úředníků (ORP s 88 633 obyvatel) nebo Uherské Hradiště s 13 úředníky (ORP s 90 307 obyvatel). Z průzkumu je jednoznačné, že Mladá Boleslav jako obec s rozšířenou působností a k 31. 12. 2013 s počtem obyvatel 108 209, má nejnižší počet personálního zajištění na živnostenském úřadě.

## **5 Zhodnocení výsledků a doporučení**

### **5.1 Anketa**

V rámci výzkumné pasáže diplomové práce byla vybrána anketa jako metoda pro získání názorů dotazovaných. Respondenty se stali pracovníci magistrátu města Mladá Boleslav. Tento výběr respondentů není reprezentativní, ale spojují je podobné charakteristiky (jako vzdělání, postavení, zaměstnavatel atd.) jako celek zkoumané skupiny, tudíž se jedná o pečlivý výběr a je tedy možné výsledky průzkumu kvantitativně, statisticky zpracovat.

Připravená anketa byla osobně předána jednotlivým vedoucím odborů, kteří anketní arch předali svým podřízeným (osobní předání jednotlivým pracovníkům nebylo reálné, neboť značná část pracovníků působí v terénu). Došlo k rozdělení celkem 218 formulářů, tedy všem zaměstnancům zařazeným do magistrátu, kterých bylo k 31. 12. 2014 právě 218. Tato podoba zpětné vazby od dotazovaných se vyznačovala poměrně jednoduchou organizací a nulovou finanční náročností. Negativem byla hrozba malé návratnosti, ale tuto skutečnost nešlo tazatelem absolutně ovlivnit. Anketa začínala průvodním dopisem, ve kterém byli oslovení požádáni o součinnost a vyplnění. Dopis obsahoval krátkou informaci přibližující zdůvodnění zpracování ankety (kdo a proč šetření provádí). Na začátku ankety byla představena hodnotící škála, dle které se oslovení měli řídit. Průzkum byl tvořen systémem deseti krátkých a jasně formulovaných otázek. Cílem ankety bylo získání odpovědí, které dokreslí skutečný stav týkající se spokojenosti s managementem vybrané organizace a prostřednictvím tohoto šetření bude snadnější navržení optimalizace v systému řízení pracovníků uvnitř úřadu.

### **5.2 Výsledky anketního šetření**

Šetření probíhalo v období od 2. 1. 2015 do 2. 2. 2015 na všech odborech Magistrátu města Mladá Boleslav. Zaměstnanci měli dostatečný časový prostor na vyplnění a odevzdání kompletně hotové ankety. Odpovědi zaznamenávali úředníci do příslušného formuláře, kroužkovali pouze jednu zvolenou odpověď. Vše probíhalo anonymně a končilo vhozením vyplněné ankety do schránek rozmístěných na jednotlivých budovách magistrátu.

Po skončení termínu pro odevzdání ankety a převzetí všech odevzdaných formulářů proběhla kontrola správnosti a úplnosti vyplněné ankety. Z 218 vyexpedovaných formulářů se jich vrátilo celkem 115. návratnost se tedy pochybovala kolem 52,75 %. Tři formuláře musely být z hodnocení vyřazeny, neboť respondenti nedodrželi instrukce a zakroužkovali více jak jednu odpověď. Anketním šetřením tedy prošlo 112 úředníků, jejichž názor na management úřadu by měl být dostatečně vypovídající pro potřeby diplomové práce. Jednotlivé otázky byly zhodnoceny, odpovědi zaznamenány do tabulek a zobrazeny v grafu.

Úplný seznam otázek, jež byly pokládány prostřednictvím ankety úředníkům magistrátu:

1. Jste spokojeni s informacemi, které dostáváte od vedení magistrátu?
2. Je podle Vás úroveň komunikace mezi podřízenými a nadřízenými na dobré úrovni?
3. Umožňuje (zajišťuje) Vám zaměstnavatel účast na odborných vzdělávacích akcích?
4. Jste spokojeni v kolektivu, ve kterém působíte?
5. Cítíte se přepracovaní?
6. Vyhovují Vám úřední hodiny magistrátu po celý pracovní týden?
7. Jste ohodnoceni v podobě prémie za splnění mimořádných úkolů?
8. Jste rušeni příchozími klienty při zpracování požadavků od předešlých návštěvníků úřadu?
9. Kolik klientů v průměru za 1 den Vás při práci vyruší?
10. Máte čas v základní pracovní době na studium nových pracovních postupů a novel zákonů?

Na první otázku týkající se spokojenosti s informacemi, které se dostávají k zaměstnanci od vedení (viz tabulka č. 8), lze konstatovat, že 38 % respondentů spíše projevuje nespokojenost a 33 % odpovědí je jednoznačně nespokojených s jejich informováním ze strany managementu magistrátu. Z šetření je patrné zanedbávání předávání informací ze strany vedení úřadu. 29 % respondentů hodnotilo informovanost přívčetně.

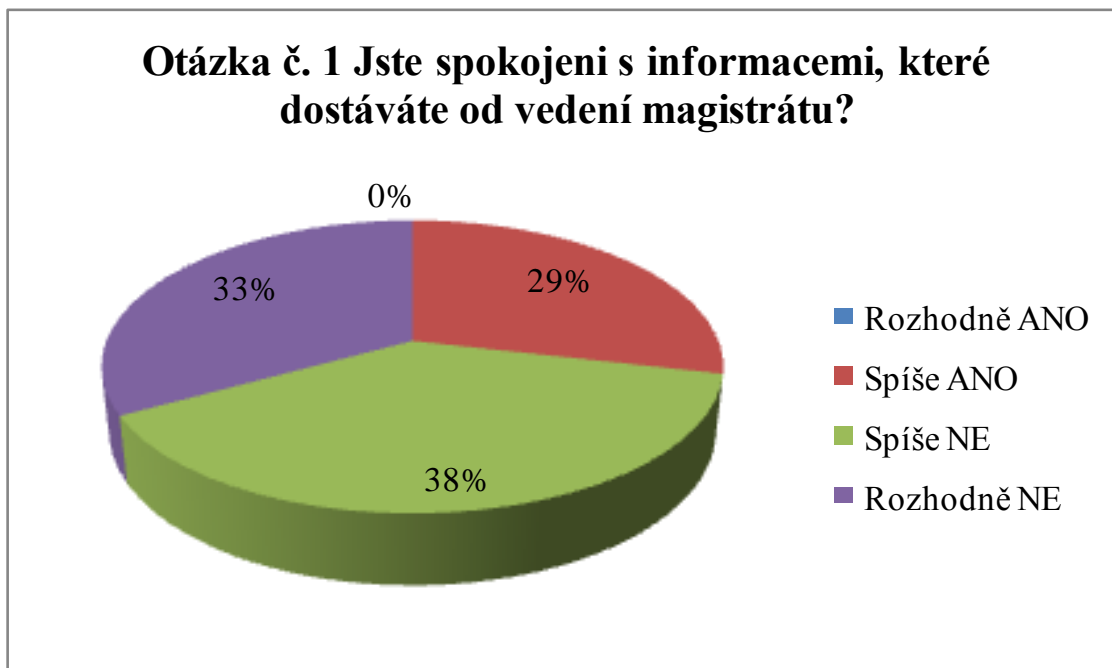
**Tabulka č. 8** Vyhodnocení odpovědi na otázku č. 1

| Otázka č. 1  | Absolutní četnost | Relativní četnost (%) |
|--------------|-------------------|-----------------------|
| Rozhodně ANO | 0                 | 0                     |
| Spíše ANO    | 32                | 29                    |
| Spíše NE     | 43                | 38                    |
| Rozhodně NE  | 37                | 33                    |

*Zdroj: vlastní zpracování*

V následujícím grafu č. 8 je patrná celková nespokojenost zaměstnanců s předáváním informací od vedení. Téměř 71 % zaměstnanců úřadu vyjádřilo celkovou nespokojenost s úrovní poskytovaných informací managementem magistrátu.

**Graf č. 8** Celkové zhodnocení spokojenosti s informacemi předávanými vedením magistrátu



*Zdroj: vlastní zpracování*

U významného ukazatele, zabývajícího se druhou otázkou ankety, tedy dobrou úrovní komunikace mezi podřízenými a nadřízenými odpovědělo „spíše ne“ 42 respondentů, což představuje 37 % z dotazovaných. „Rozhodně ne“ se vyjádřilo 36 % účastníků ankety a zbývající část vyslovila spokojenost. Výsledky jsou zobrazeny v tabulce č. 9.

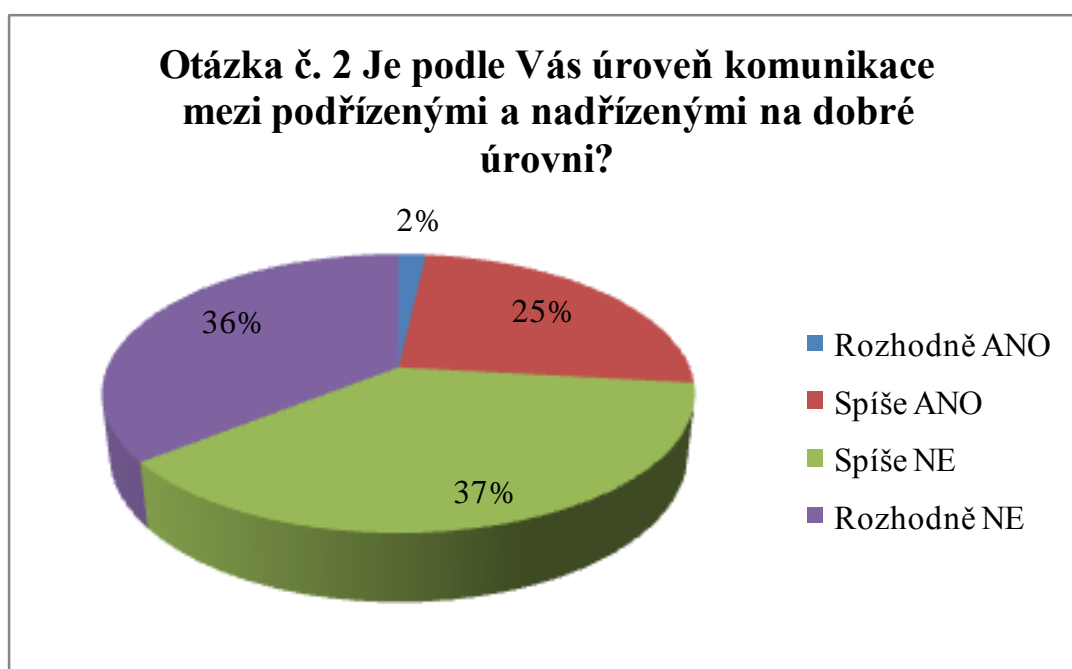
**Tabulka č. 9 Vyhodnocení odpovědi na otázku č. 2**

| Otázka č. 2  | Absolutní četnost | Relativní četnost (%) |
|--------------|-------------------|-----------------------|
| Rozhodně ANO | 2                 | 2                     |
| Spíše ANO    | 28                | 25                    |
| Spíše NE     | 42                | 37                    |
| Rozhodně NE  | 40                | 36                    |

*Zdroj: vlastní zpracování*

Grafické znázornění v příloženém grafu č. 9 podtrhuje a zvýrazňuje celkovou nespokojenost s úrovní komunikace mezi podřízenými a nadřízenými v rámci magistrátu.

**Graf č. 9 Celkové zhodnocení úrovně komunikace mezi podřízenými a nadřízenými**



*Zdroj: vlastní zpracování*

Otázkou č. 3 bylo zjišťováno, zda zaměstnavatel umožňuje (zajišťuje) svým zaměstnancům účast na odborných vzdělávacích akcích. 44 % dotazovaných přiznává, že jim management úřadu účast na odborných vzdělávacích akcích povoluje. Z tabulky č. 10 vyplývá, že 38 % úředníků projevilo jistou nespokojenost s danou problematikou.

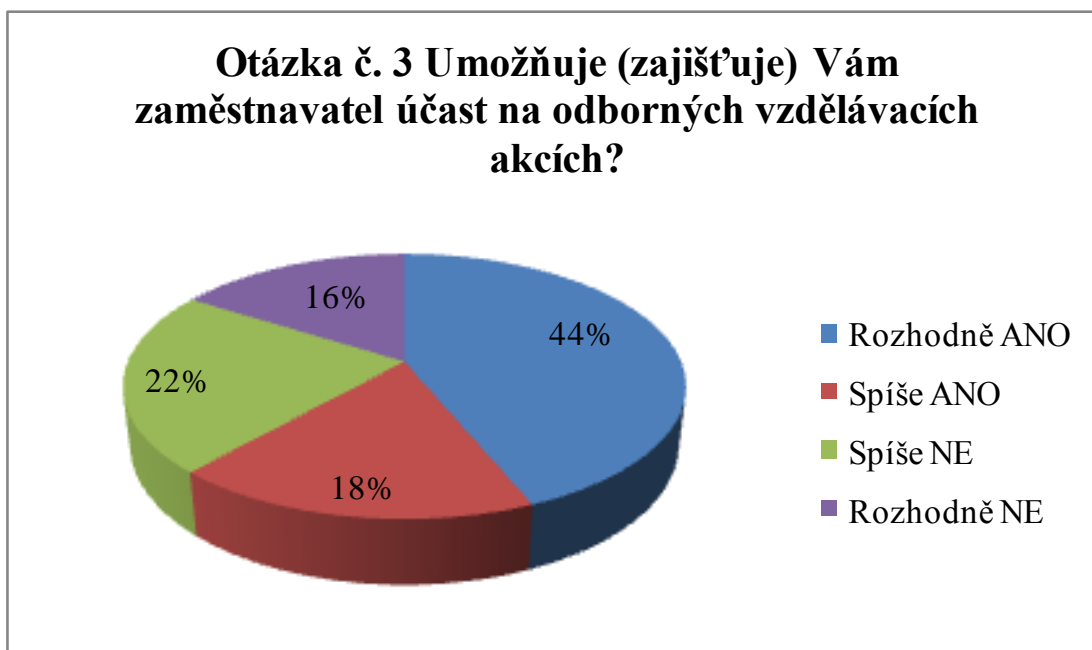
**Tabulka č. 10 Vyhodnocení odpovědi na otázku č. 3**

| Otázka č. 3         | Absolutní četnost | Relativní četnost (%) |
|---------------------|-------------------|-----------------------|
| <b>Rozhodně ANO</b> | 49                | 44                    |
| <b>Spíše ANO</b>    | 20                | 18                    |
| <b>Spíše NE</b>     | 25                | 22                    |
| <b>Rozhodně NE</b>  | 18                | 16                    |

*Zdroj: vlastní zpracování*

Více jak polovina respondentů (62 %) vyslovila spokojenost s umožněním účasti na vzdělávacích akcích zajištěných zaměstnavatelem, jak ukazuje graf č. 10.

**Graf č. 10 Celkové zhodnocení zajištění účasti na vzdělávacích akcích ze strany úřadu**



*Zdroj: vlastní zpracování*

Čtvrtá otázka se zabývala tím, jak jsou zaměstnanci spokojeni v kolektivu, ve kterém pracují. Odpovědi byly zaneseny do tabulky č. 11. Naprostou spokojenost pociťuje 38 % dotazovaných, naopak jasnou nespokojenost v kolektivu projevilo 16 % respondentů.



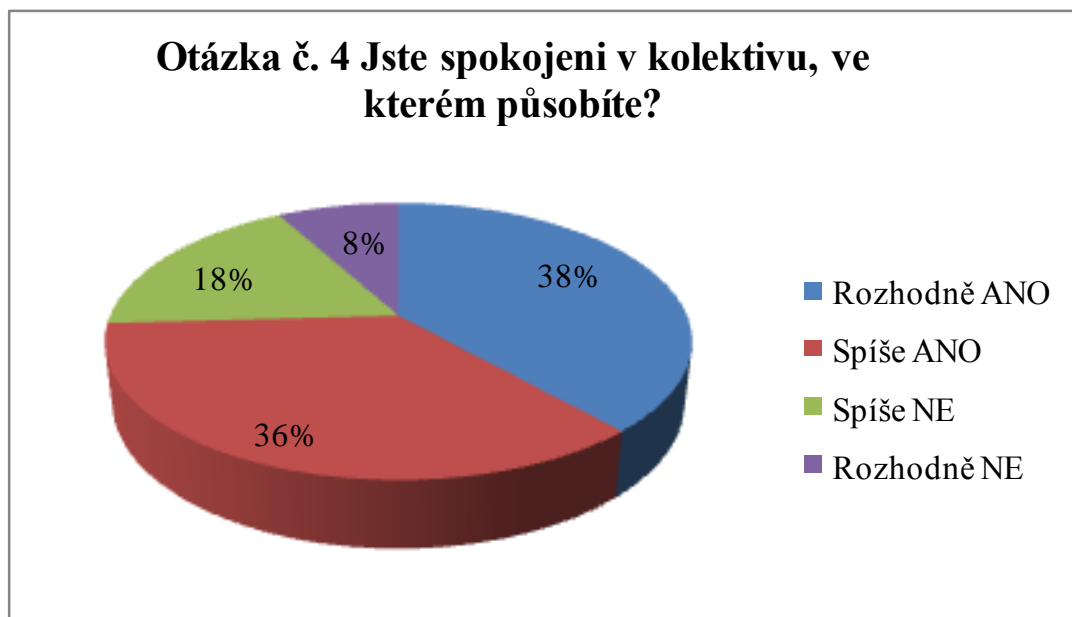
**Tabulka č. 11 Vyhodnocení odpovědi na otázku č. 4**

| Otázka č. 4         | Absolutní četnost | Relativní četnost (%) |
|---------------------|-------------------|-----------------------|
| <b>Rozhodně ANO</b> | 43                | 38                    |
| <b>Spíše ANO</b>    | 40                | 36                    |
| <b>Spíše NE</b>     | 20                | 18                    |
| <b>Rozhodně NE</b>  | 9                 | 8                     |

*Zdroj: vlastní zpracování*

Z níže uvedeného grafu č. 11 je patrné, že 74 % zaměstnanců je ve svém kolektivu spokojena, z druhého pohledu se 26 % lidí v pracovním společenství cítí špatně.

**Graf č. 11 Celkové zhodnocení spokojenosti pracovníka v kolektivu**



*Zdroj: vlastní zpracování*

U páté otázky měli úředníci sdělit, zda se cítí být přepracováni. V tabulce č. 12 jsou vyčíslena jejich sdělení. U otázky převládly negativní odpovědi. Rozhodně přepracovaných se cítí 66 % úředníků a pouze 7 % jsou opačného názoru.

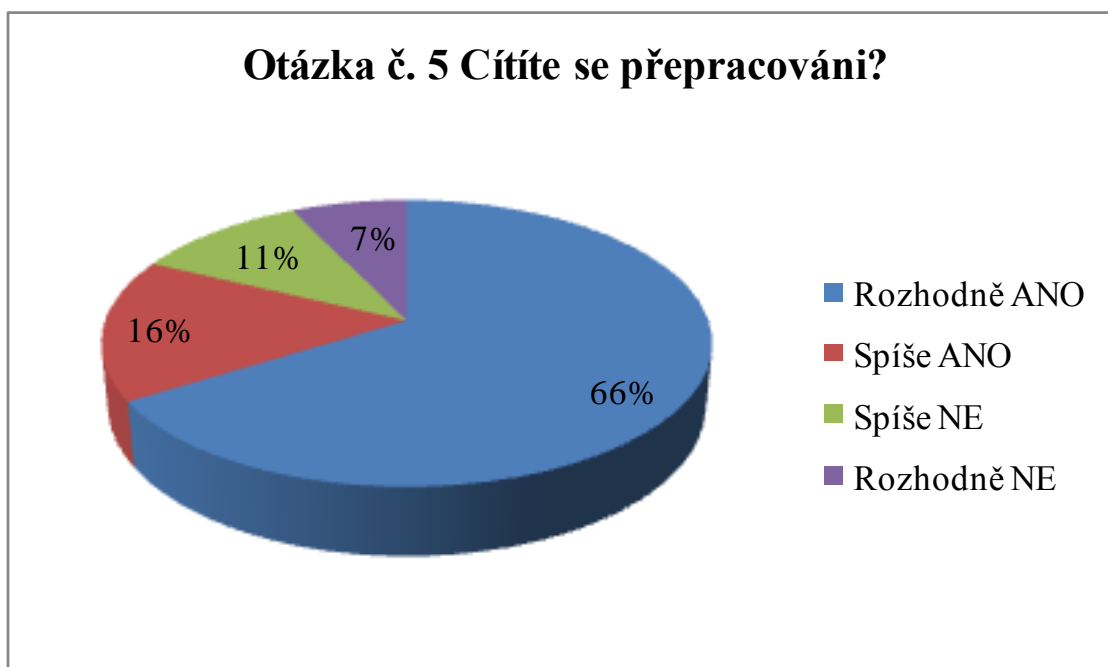
**Tabulka č. 12 Vyhodnocení odpovědi na otázku č. 5**

| <b>Otázka č. 5</b>  | <b>Absolutní četnost</b> | <b>Relativní četnost (%)</b> |
|---------------------|--------------------------|------------------------------|
| <b>Rozhodně ANO</b> | 74                       | 66                           |
| <b>Spíše ANO</b>    | 18                       | 16                           |
| <b>Spíše NE</b>     | 12                       | 11                           |
| <b>Rozhodně NE</b>  | 8                        | 7                            |

*Zdroj: vlastní zpracování*

Grafické znázornění pouze dokresluje celkovou přetíženost úředníků na magistrátu.

**Graf č. 12 Celkové zhodnocení přepracovanosti úředníků**



*Zdroj: vlastní zpracování*

Otázka č. 6 byla zacílena na problematiku úředních hodin po celý pracovní týden. V níže vytvořené tabulce č. 13 jsou uvedeny postoje dotazovaných úředníků. Dle šetření, celotýdenní nastavení úředních hodin, nevyhovuje 64 zaměstnancům. Pouze 15 % vykazuje spokojenost s určenými úředními hodinami magistrátu.

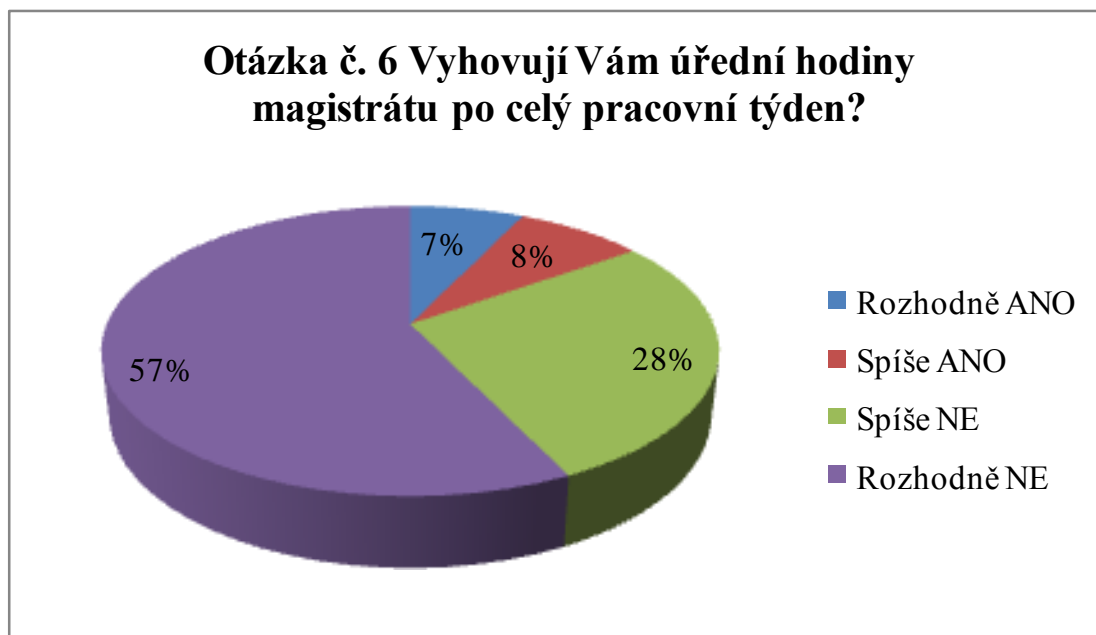
**Tabulka č. 13 Vyhodnocení odpovědi na otázku č. 6**

| Otázka č. 6  | Absolutní četnost | Relativní četnost (%) |
|--------------|-------------------|-----------------------|
| Rozhodně ANO | 8                 | 7                     |
| Spíše ANO    | 9                 | 8                     |
| Spíše NE     | 31                | 28                    |
| Rozhodně NE  | 64                | 57                    |

*Zdroj: vlastní zpracování*

Z uvedeného a zobrazeného grafu č. 13 lze konstatovat celkovou nespokojenost úředníků s úředními hodinami magistrátu.

**Graf č. 13 Celkové zhodnocení postoje k úředním hodinám magistrátu**



*Zdroj: vlastní zpracování*

Otázka číslo 7 se dotkla hlavních motivačních faktorů v podobě prémie za splnění mimořádných úkolů. Z odpovědí uvedených v tabulce č. 14 je patrné, že v rámci úřadu nejsou využívány prémie jako motivační faktor. Celkem 51 respondentů sdělilo, že prémie za splnění vyjimečných úkolů spíše nedostává. „Rozhodně ne“ odpovědělo 44 zaměstnanců, tedy 39 % za splnění úkolů oceněno není.

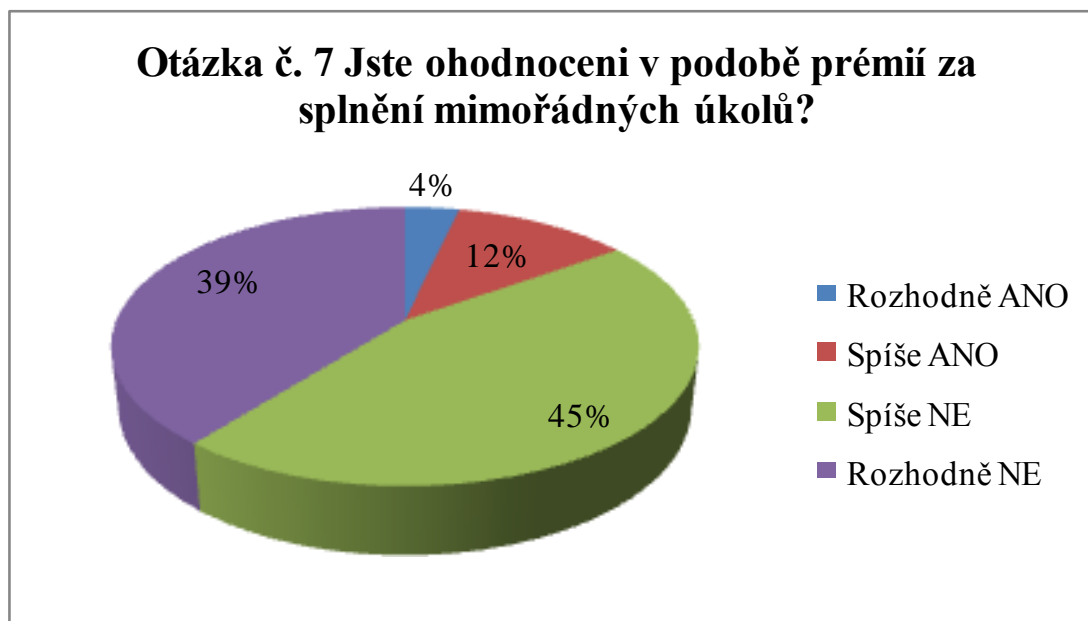
**Tabulka č. 14 Vyhodnocení odpovědi na otázku č. 7**

| Otázka č. 7  | Absolutní četnost | Relativní četnost (%) |
|--------------|-------------------|-----------------------|
| Rozhodně ANO | 4                 | 4                     |
| Spíše ANO    | 13                | 12                    |
| Spíše NE     | 51                | 45                    |
| Rozhodně NE  | 44                | 39                    |

*Zdroj: vlastní zpracování*

Grafické znázornění č. 14 danou skutečnost, týkající se nevyužívání prémie ze strany vedení úřadu za mimořádné výkony úředníků, zcela dokresluje.

**Graf č. 14 Celkové zhodnocení obdržení prémie za splnění mimořádných úkolů**



*Zdroj: vlastní zpracování*

Vyrušování občany, v době při vyřizování a zpracování již přijatých požadavků od jiných klientů, bylo řešeno v otázce č. 8. Vyjádření jsou jednoznačně vypsána v tabulce č. 15. Ze 112 úředníků, kteří řádně vyplnili a odevzdali anketu, 83 sdělilo, že jsou rušeni příchozími klienty, což představuje 74 % respondentů. Jen 13 % úředníků není rušeno příchozími návštěvníky.

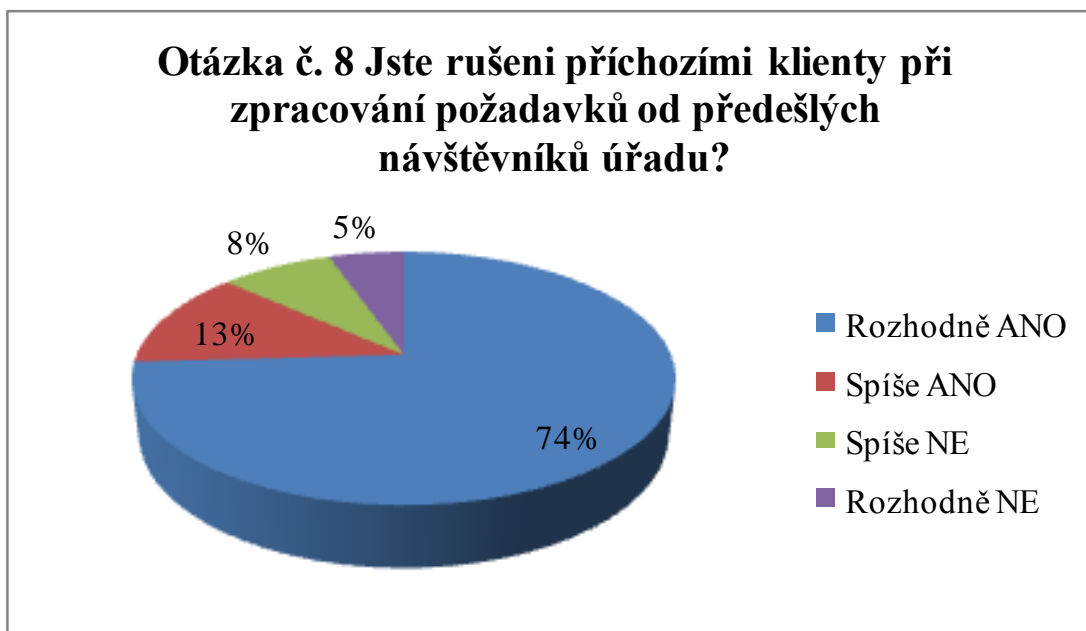
**Tabulka č. 15 Vyhodnocení odpovědi na otázku č. 8**

| Otázka č. 8  | Absolutní četnost | Relativní četnost (%) |
|--------------|-------------------|-----------------------|
| Rozhodně ANO | 83                | 74                    |
| Spíše ANO    | 14                | 13                    |
| Spíše NE     | 9                 | 8                     |
| Rozhodně NE  | 6                 | 5                     |

*Zdroj: vlastní zpracování*

Graf č. 15 vykazuje vyrušení příchozími klienty úřadu u celkem 87 % úředníků.

**Graf č. 15 Celkové zhodnocení vyrušení příchozími klienty**



*Zdroj: vlastní zpracování*

Kolik klientů za 1 pracovní den vyruší úředníka při práci, se zabírala otázka č. 9 s odpověďmi uvedenými v tabulce č. 16. Z šetření je zjevné, že 65 % úředníků denně vyruší při jejich práci 6 až 10 klientů. S žádným klientem nebo maximálně s pěti se setká denně 29 % zaměstnanců. V 6 % jsou úředníci vyrušeni 11 a více klienty.

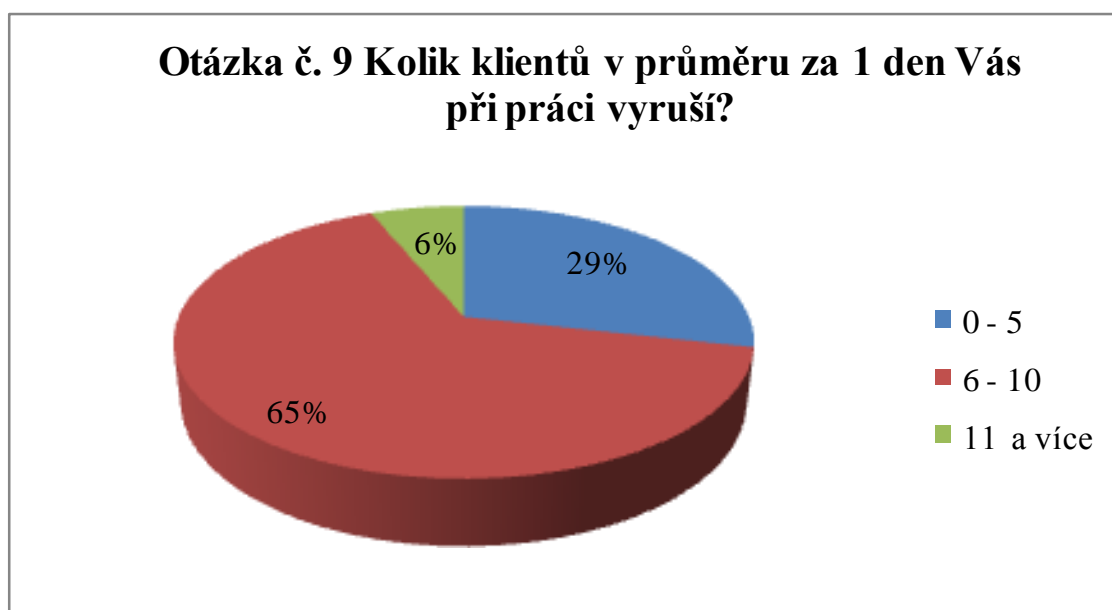
**Tabulka č. 16 Vyhodnocení odpovědi na otázku č. 9**

| Otázka č. 9 | Absolutní četnost | Relativní četnost (%) |
|-------------|-------------------|-----------------------|
| 0 – 5       | 32                | 29                    |
| 6 – 10      | 73                | 65                    |
| 11 a více   | 7                 | 6                     |

*Zdroj: vlastní zpracování*

Z uvedeného grafu č. 16 lze konstatovat, že významný ukazatel a to přerušení práce úředníka ze strany klienta je značné a mohlo by vykazovat problém v podobě přetížení, nesoustředěnosti, možné chybovosti, stresu a neplnění povinných lhůt pracovníkem.

**Graf č. 16 Celkové zhodnocení počtu klientů rušících při práci úředníky (v průměru za 1 den)**



*Zdroj: vlastní zpracování*

Desátá, a tedy poslední otázka, se zaměřovala na problém, zda-li mají pracovníci v pracovní době čas na studium nových pracovních postupů a novel zákonů. V tabulce č. 17 jsou uvedeny odpovědi dotazovaných, ze kterých jasně vyplývá, že úředníci v pracovní době nemají prostor na studium nových podkladů pro svoji činnost.

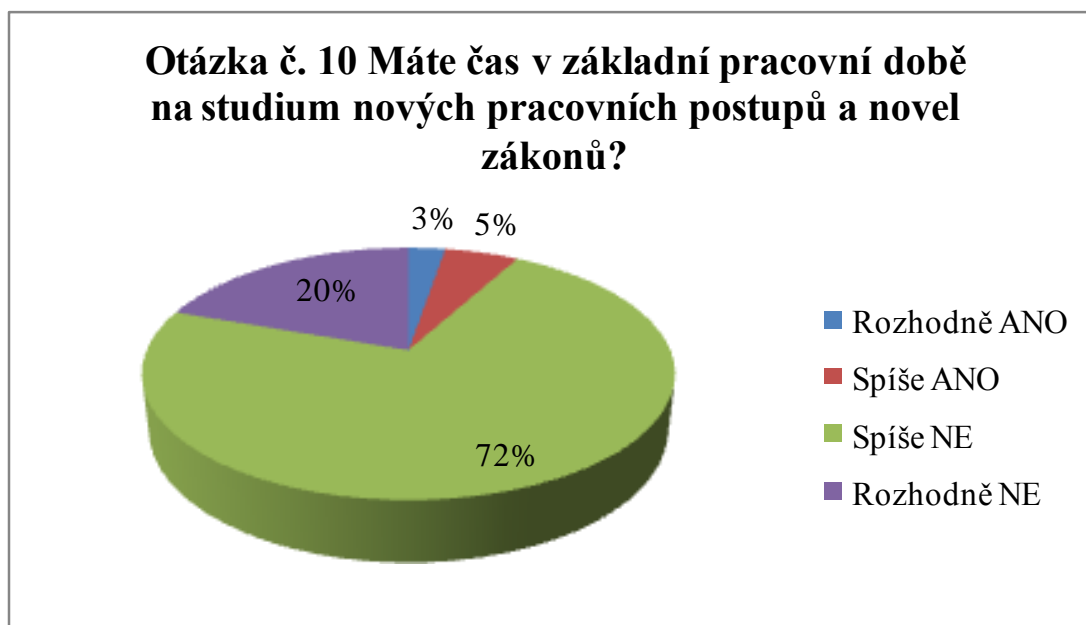
**Tabulka č. 17 Vyhodnocení odpovědi na otázku č. 10**

| Otázka č. 10 | Absolutní četnost | Relativní četnost (%) |
|--------------|-------------------|-----------------------|
| Rozhodně ANO | 3                 | 3                     |
| Spíše ANO    | 6                 | 5                     |
| Spíše NE     | 81                | 72                    |
| Rozhodně NE  | 22                | 20                    |

*Zdroj: vlastní zpracování*

Z grafu č. 17 je možné konstatovat, že úředníci z 92 % nemají čas na studium potřebné k jejich pracovnímu výkonu v základní pracovní době.

**Graf č. 17 Celkové zhodnocení času na studium nových pracovních postupů a novel zákonů**



*Zdroj: vlastní zpracování*

### 5.3 Doporučení

Na základě výsledků získaných prostřednictvím analýzy současného stavu ve vybrané organizaci a vyhodnocené ankety lze doporučit managementu Magistrátu města

Mladá Boleslav níže uvedené procesně organizační změny, které budou zajišťovat zvýšení výkonnosti zaměstnanců včetně jejich celkové spokojenosti při práci.

Výsledky analýzy, která byla provedena na třech vybraných odborech magistrátu, ukázaly, že odbory vykonávající nejen samostatnou, ale i přenesenou působnost, značně ovlivnila reforma veřejné správy (2002 - 2003) a to zrušením okresních úřadů. Reforma se dotkla nejen změn v oblasti personální, ale i oblasti výkonnostní. Dalším faktorem, který výrazně ovlivnil činnosti odborů, bylo uskutečnění optimalizace v roce 2011 ze strany managementu. Tyto změny měly negativní dopad na magistrát, potažmo na sledované odbory. Došlo ke zvyšování nespokojenosti zaměstnanců magistrátu, jejich vzrůstající frustraci a pracovnímu přetížení, až vyhoření.

Z informací získaných v rámci provedené ankety vyplynula 71 % nespokojenost v oblasti předávání informací od vedení magistrátu směrem k zaměstnancům a negativní postoj k úrovni komunikace mezi nadřízenými a podřízenými ze 73 %. Z výsledků je patrný dlouhodobý problém v oblasti komunikace na magistrátu.

Aby se situace na úřadě, který je veřejnou institucí sloužící občanům zlepšila, je managementu magistrátu doporučeno provádět pravidelné týdenní porady, na úrovni vyššího managementu (primátor, tajemnice, náměstkové), poté porady tajemnice s vedoucími odborů a následně porady uskutečněné na jednotlivých odborech a odděleních. Z každé porady by měl vzejít zápis, ve kterém budou uvedeny aktuální informace z porad managementu magistrátu, stanoveny úkoly a termíny pro jejich splnění. Se zápisem z porad by měl být každý zaměstnanec seznámen.

Doporučeno je pravidelné setkávání managementu magistrátu se zaměstnanci jednotlivých odborů a oddělení a jejich seznamování s aktuálními činnostmi magistrátu a dlouhodobými strategickými cíli. Na kolektiv, ve kterém zaměstnanci pracují a pohybují se, si 74 % respondentů nestěžuje a cítí se v něm dobře.

Z hlediska odborného rozvoje zaměstnanců bylo zjištěno, že magistrát umožňuje účast na vzdělávacích akcích, avšak objevila se i 38 % nespokojenost v oblasti zajištění vzdělávacích akcí.

Vedení magistrátu by mělo, prostřednictvím již existujících osobních plánů vzdělávání, dohlédnout na zajištění účasti na odborném kurzu, který bude svojí obsahovou náplní splňovat požadavky jednotlivých účastníků pro jejich vykonávanou činnost. Mělo by dojít k zamezení účasti na kurzech, které jsou předražené a jejich absolvování nepřináš



účastníkovi žádný profesní rozvoj. Přímý nadřízený účastníka kurzu musí předem zjistit relevantnost dané vzdělávací akce pro jeho podřízeného.

Anketa poukázala na přepracovanost zaměstnanců magistrátu. Tuto skutečnost vypovědělo 82 % zaměstnanců a situace je tedy alarmující. S přepracovaností souvisí neproporcionální rozdělení pracovníků na jednotlivých odborech a odděleních, na které poukazovala provedená analýza výchozího stavu na magistrátu. Po optimalizaci na magistrátu je například podhodnoceno personální obsazení oddělení obecního živnostenského úřadu. Tento stav může zapříčinit sníženou výkonnost zaměstnanců, jejich demotivaci, frustraci a následné nedodržování zákonných lhůt pro svěřenou agendu nebo případný odchod ze zaměstnání.

Managementu magistrátu je navrženo uskutečnění kontroly stavu pracovníků na jednotlivých odborech a odděleních a následné navýšení počtu zaměstnanců na místech dle potřeby tak, aby nedocházelo k přetěžování jedné osoby.

Na magistrátu jsou po celý pracovní týden stanoveny úřední hodiny od pondělí do pátku. Šetření ukázalo z 85 % nevyhovující stav pro zaměstnance. Management magistrátu by si měl prověřit, kolik občanů a klientů denně navštěvuje jednotlivé odbory a oddělení a jakému pracovnímu náporu jsou zaměstnanci vystaveni. Dle anketního šetření vyruší 65 % zaměstnanců magistrátu za jeden den 6 až 10 klientů. Pokud je vedením magistrátu po zaměstnancích požadováno kvalitní, rychlé a bezchybné vyřízení požadavků klienta, je potřeba zajistit zaměstnancům časový prostor pro zpracování svěřené agendy.

Managementu magistrátu je navrženo zrušení pátku jako úředního dne, aby zaměstnanci měli čas na zpracování přijatých žádostí od klientů a tím nebyly například ohroženy zákonné lhůty pro zpracování žádostí nebo nedošlo k neuspokojení klienta v krátkém časovém intervalu. Tato změna zaměstnancům přinese i možnost využít páteční čas pro seznámení se s novými metodickými pokyny, legislativními změnami či aktuálními směrnicemi či instrukcemi, neboť z ankety vyplynulo, že v současné době 92 % zaměstnanců nemá prostor pro studium nových dokumentů a postupů.

Oddělení obecního živnostenského úřadu je dle provedené analýzy jasným důkazem podcenění stavu zaměstnanců. U tohoto oddělení, je na základě analýzy výchozího stavu a ankety, managementu doporučeno posílit personální obsazení oddělení alespoň o dva zaměstnance (na úsek registrace), rozšířit možnosti čerpání výhod ze sociálního fondu. Využití benefitů poslouží jako prevence syndromu vyhoření. Dále je

navrhováno investování do materiálního vybavení kanceláří, zlepšení materiálního vybavení pracovníků pro docílení vyšší efektivity jejich výkonnosti a v neposlední řadě povinné proškolení v komunikačních dovednostech, aby zaměstnanci byli schopni řešit vyvstalé konfliktní situace s občany.

Pro zkvalitnění práce zaměstnanců oddělení je navrhováno managementu magistrátu pořídit na oddělení vyvolávací systém pro klienty, který zkrátí čekací dobu pro vstup do kanceláře a umožní plynulý příjem žádostí či vyzvednutí hotových dokumentů.

Vzhledem k tomu, že v posledních letech na oddělení dochází v oblasti lidských zdrojů k nestabilitě a byla zjištěna poměrně výrazná fluktuace zaměstnanců, měl by management přistoupit k zamyšlení se nad hlavní příčinou, kterou se jeví nedostatečné ohodnocení zaměstnanců, neboť spadají dle pozic do nízkých platových tříd a dle anketního šetření nedochází k žádnému ohodnocení ani při splnění mimořádných úkolů. Konkrétně na oddělení obecní živnostenský úřad se uplatňuje 8. platová třída. Tato nízká platová třída je častým důvodem k odchodu zaměstnanců.

Vedení magistrátu je doporučeno zvážit si a vyčíslit náklady na zaučení dalšího nového zaměstnance. Nový zaměstnanec bude samostatně schopen jednat zhruba za 2 až 3 roky. Management magistrátu města Mladá Boleslav by neměl hledat cestu úspor ve snižování platů, ba naopak by měl motivovat současné zaměstnance, a pokud je to možné z hlediska rozpočtu města, zvýšit jejich platovou třídu, aby zamezil jejich odchodům.

## 6 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. Klíčovými osobami a prvořadou složkou veřejné správy jsou právě samotní pracovníci úřadů, tedy úředníci. Tento lidský zdroj vykonává službu veřejnosti, tudíž je ze strany managementu úřadů vyvíjen na jednotlivce značný tlak na morálku a disciplínu, loajálnost, zodpovědnost, asertivitu, politickou neutrálnost, profesionalitu, kvalitu poskytovaných služeb, tvůrčí práci nebo etické uvědomění.

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 zabývala 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 vážne. 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

### Odborná literatura:

- [1] ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- [2] ARTHUR, Diane. *70 tipů pro hodnocení pracovníků*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010. 168 s. ISBN 978-80-247-2937-4.
- [3] BĚLOHLÁVEK, František. *20 Typů lidí. Jak s nimi jednat, jak je vést a motivovat*. 2. rozšířené vydání, Praha: Grada Publishing, a.s., 2012. 160 s. ISBN 978-80-247-4323-3.
- [4] BĚLOHLÁVEK, František. *Jak vést rozhovory s podřízenými pracovníky*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2009. 136 s. ISBN 978-80-247-2313-6.
- [5] ČMEJREK, Jaroslav; KOPŘIVA, Radek. *Základy veřejné správy*. 1. vydání. Praha: ČZU v Praze, 2009. 124 s. ISBN 978-80-213-1626-3.
- [6] GRASSEOVÁ, Monika. *Procesní řízení ve veřejném sektoru*. 1. vydání. Brno: Computer Press, 2008. 266 s. ISBN 978-80-251-1987-7.
- [7] HŘEBÍČEK, Vladimír. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vydání. Brno: Masarykova univerzita v Brně, 2008. 155 s. ISBN 978-80-210-4537-8.
- [8] KASPER, Helmut; MAYRHOFER Wolfgang. *Personální management. Řízení organizace*, 1. vyd. Praha: LINDE PRAHA, a.s., 2005. 600 s. ISBN 80-86131-57-2.
- [9] KOCIÁNOVÁ, Renata. *Personální řízení*. 2. vydání. Praha: Grada Publishing, 2012. 152 s. ISBN 978-80-247-3269-5.
- [10] KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. 4. vydání. Praha: Management Press, 2010, s. 399. ISBN 978-80-7261-168-3.
- [11] 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.
- [12] TOTH, Daniel. *Personální management*. Praha: Galileo, 2011. 502 s. ISBN 978-80-87415-05-4.
- [13] VEBER, Jaromír. *MANAGEMENT. Základy-prosperita-globalizace*. 1. vydání. Praha: Management Press, 2002. 700 s. ISBN 80-7261-029-5.

- [14] WÁGNEROVÁ, Irena. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2008. 117 s. ISBN 978-80-247-2361-7.

**Oficiální dokument:**

- [1] zákon č. 128/2000 Sb., o obcích (obecní zřízení), ve znění pozdějších předpisů  
[2] zákon č. 129/2000 Sb., o krajích (krajské zřízení), ve znění pozdějších předpisů  
[3] zákon č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků a o změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů

**Firemní literatura:**

- [1] Kontinuální zlepšování QS 83-01, 17 s., [on-line]. [cit. 2015-01-06]. Dostupné z <http://srvintra/ISO9001/Dokumentace>  
[2] Příručka kvality QS 42-01, 43 s., [on-line]. [cit. 2015-01-06]. Dostupné z <http://srvintra/ISO9001/Dokumentace>  
[3] Organizační řád QS 55-01, 56 s., [on-line]. [cit. 2015-01-06]. Dostupné z <http://srvintra/ISO9001/Dokumentace>  
[4] Pracovní řád QI 55-01-01, 24 s., [on-line]. [cit. 2015-01-06]. Dostupné z <http://srvintra/ISO9001/Dokumentace>

## SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek č. 1 – Aktivity řízení lidských zdrojů, str. 15

Obrázek č. 2 – Vztah mezi pojmy „řízení ve společnosti“, „řízení ve veřejné správě“ a „efektivní řízení ve veřejné správě“, str. 26

Obrázek č. 3 – Řízení odměňování, prvky a jejich vzájemné vztahy, str. 36

## **SEZNAM TABULEK**

- Tabulka č. 1 – Základní předpoklady efektivního řízení ve veřejné správě, str. 27
- Tabulka č. 2 – Charakteristika formálního a neformálního vzdělávání, str. 31
- Tabulka č. 3 – Celkový počet podnikatelů roku 2008, str. 56
- Tabulka č. 4 – Počet registrovaných živnostenských oprávnění k 2008, str. 57
- Tabulka č. 5 – Počet kontrol za rok 2008, str. 57
- Tabulka č. 6 – Stav odboru po optimalizaci 2011, str. 64
- Tabulka č. 7 – Stav přijatých podání před optimalizací, stav po optimalizaci, str. 64
- Tabulka č. 8 – Vyhodnocení odpovědi na otázku č. 1, str. 70
- Tabulka č. 9 – Vyhodnocení odpovědi na otázku č. 2, str. 71
- Tabulka č. 10 – Vyhodnocení odpovědi na otázku č. 3, str. 72
- Tabulka č. 11 – Vyhodnocení odpovědi na otázku č. 4, str. 73
- Tabulka č. 12 – Vyhodnocení odpovědi na otázku č. 5, str. 74
- Tabulka č. 13 – Vyhodnocení odpovědi na otázku č. 6, str. 75
- Tabulka č. 14 – Vyhodnocení odpovědi na otázku č. 7, str. 76
- Tabulka č. 15 – Vyhodnocení odpovědi na otázku č. 8, str. 77
- Tabulka č. 16 – Vyhodnocení odpovědi na otázku č. 9, str. 78
- Tabulka č. 17 – Vyhodnocení odpovědi na otázku č. 10, str. 79



## SEZNAM GRAFŮ

- Graf č. 1 – Vývoj počtu zaměstnanců odboru Životního prostředí, str. 48
- Graf č. 2 – Aktuální počet zaměstnanců odboru, str. 49
- Graf č. 3 – Vývoj počtu zaměstnanců odboru dopravy a silničního hospodářství, str. 53
- Graf č. 4 – Aktuální počet zaměstnanců odboru, str. 53
- Graf č. 5 – Vývoj počtu zaměstnanců odboru Obecní živnostenský úřad, str. 58
- Graf č. 6 – Aktuální počet zaměstnanců odboru, str. 59
- Graf č. 7 – Počet zaměstnanců oddělení po optimalizaci, str. 62
- Graf č. 8 – Celkové zhodnocení spokojenosti s informacemi předávanými vedením magistrátu, str. 70
- Graf č. 9 – Celkové zhodnocení úrovně komunikace mezi podřízenými a nadřízenými, str. 71
- Graf č. 10 – Celkové zhodnocení zajištění účasti na vzdělávacích akcích ze strany úřadu, str. 72
- Graf č. 11 – Celkové zhodnocení spokojenosti pracovníka v kolektivu, str. 73
- Graf č. 12 – Celkové zhodnocení přepracovanosti úředníků, str. 74
- Graf č. 13 – Celkové zhodnocení postoje k úředním hodinám magistrátu, str. 75
- Graf č. 14 – Celkové zhodnocení obdržení prémie za splnění mimořádných úkolů, str. 76
- Graf č. 15 – Celkové zhodnocení vyrušení příchozími klienty, str. 77
- Graf č. 16 – Celkové zhodnocení počtu klientů rušících při práci úředníky (v průměru za 1 den), str. 78
- Graf č. 17 – Celkové zhodnocení času na studium nových pracovních postupů a novel zákonů, str. 79

## SEZNAM ZKRATEK

|      |   |
|------|---|
| PM   | Představitel managementu pro kvalitu              |
| QMS  | Quality management system – systém řízení kvality |
| QS   | Směrnice  |
| QI   | Instrukce   |
| ÚSC  | Územně samosprávné celky                          |
| ORP  | Obec s rozšířenou působností                      |
| BOZP | Bezpečnost a ochrana zdraví při práci             |
| FO   | Fyzická osoba                                     |
| PO   | Právnícká osoba                                   |
| ZFO  | Zahraniční fyzická osoba                          |
| ŽO   | Živnostenské oprávnění                            |
| ČSÚ  | Český statistický úřad                            |
| ÚP   | Úřad práce  |
| FÚ   | Finanční úřad                                     |
| OSSZ | Okresní správa sociálního zabezpečení             |
| ČOI  | Česká obchodní inspekce                           |
| VZP  | Všeobecná zdravotní pojišťovna                    |
| CRM  | Centrální registrační místo                       |
| PC   | Personal computer                                 |

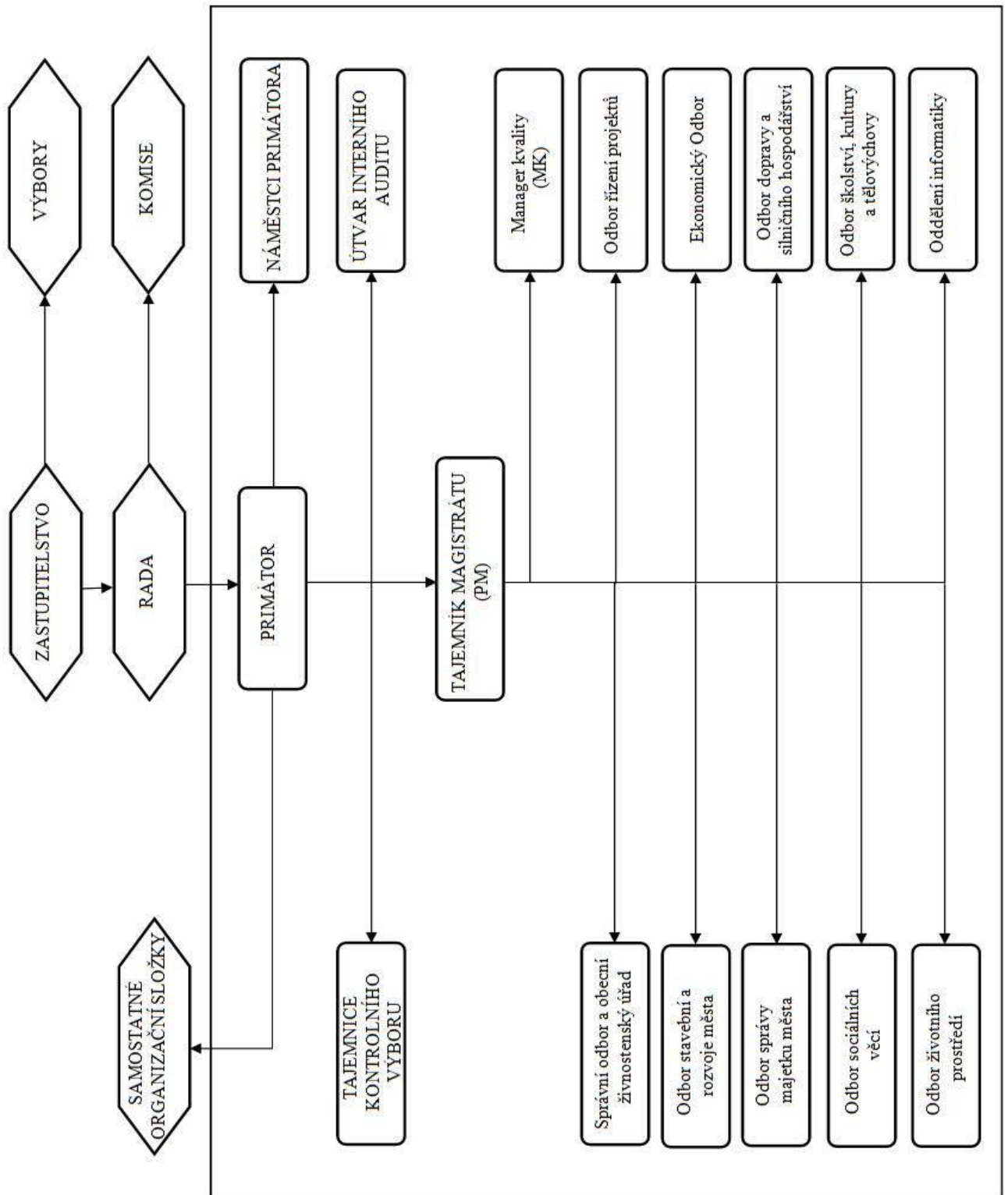
## **SEZNAM PŘÍLOH**

Příloha č. 1 – Organizační schéma Magistrátu města Mladá Boleslav

Příloha č. 2 – Činnosti v rozsahu stanoveném živnostenským zákonem vykonávané po optimalizaci v roce 2011 až do roku 2014 stanovené Organizačním řádem

Příloha č. 3 – Anketa

Příloha č. 1 – Organizační schéma Magistrátu města Mladá Boleslav



## **Příloha č. 2 – Činnosti v rozsahu stanoveném živnostenským zákonem vykonávané po optimalizaci v roce 2011 až do roku 2014 stanovené Organizačním řádem**

Obecní živnostenský úřad vykonává činnosti v rozsahu stanoveném živnostenským zákonem (zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání, ve znění pozdějších předpisů, dále jen živnostenský zákon), plní další úkoly stanovené zvláštními právními předpisy a dále plní funkci jako centrální registrační místo:

- a) přijímá přihlášky k registraci nebo oznámení na základě zvláštního právního předpisu (§125 zákona č. 280/2009 Sb., daňový řád, ve znění pozdějších předpisů), od osob podnikajících na základě živnostenského oprávnění,
- b) přijímá oznámení a ohlášení v oblasti sociálního zabezpečení od fyzických osob podnikajících na základě živnostenského oprávnění, a to v rozsahu stanoveném zvláštními právními předpisy (§48 zákona č. 582/1991 Sb., o organizaci a provádění sociálního zabezpečení, ve znění pozdějších předpisů),
- c) přijímá oznámení osob podnikajících na základě živnostenského oprávnění o vzniku volných pracovních míst nebo jejich obsazení (§35 odst. 2 zákona č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti, ve znění pozdějších předpisů),
- d) přijímá oznámení a hlášení fyzických osob podnikajících na základě živnostenského oprávnění vůči zdravotním pojišťovnám v rozsahu stanoveném zvláštním právním předpisem (§10a zákona č. 48/1997 Sb., o veřejném zdravotním pojištění a o změně a doplnění některých zákonů, ve znění zákona č. 214/2006 Sb.).

Oddělení obecní živnostenský úřad předává ve lhůtě stanovené zvláštním právním předpisem (§45a odst. 6 živnostenského zákona) podání, která obdrží od osob (viz výše písmena a, b, c, d), příslušným správním úřadům (§45a odst. 4 živnostenského zákona), které dále postupují podle příslušných právních předpisů. Přitom oddělení obecní živnostenský úřad neposuzuje úplnost nebo věcnou správnost těchto podání.

Oddělení obecní živnostenský úřad je provozovatelem živnostenského rejstříku (§2 zákona č. 365/2000 Sb., o informačních systémech veřejné správy a o změně některých dalších zákonů, ve znění zákona č. 517/2002 Sb.).

Zaměstnanci zařazení do živnostenských úřadů jsou povinni zachovávat mlčenlivost o skutečnostech, o kterých se dozvěděli v souvislosti s výkonem své činnosti (§6 odst. 2 zákona č. 570/1991 Sb., o živnostenských úřadech). Porušením povinností

mlčenlivosti není plnění povinností vůči příslušnému orgánu podle zvláštního právního předpisu o boji proti legalizaci výnosů z trestné činnosti nebo zvláštního právního předpisu o provádění mezinárodních sankcí za účelem udržování mezinárodního míru a bezpečnosti, ochrany základních lidských práv a boje proti terorismu.

Činnost na úseku přenesené působnosti:

- zajišťuje a provádí řízení ve věci vydání živnostenských oprávnění fyzickým i právnickým osobám v celém rozsahu živnostenského zákona,
- zajišťuje a provádí řízení o změnách živnostenských oprávnění na základě ohlášení změn týkajících se údajů a dokladů stanovených pro ohlášení živnosti podnikatelem,
- přijímá a vyřizuje žádosti o zrušení podnikatelské činnosti,
- přijímá a vyřizuje žádosti o přerušování a obnovení podnikatelské činnosti,
- přijímá a vyřizuje ohlášení nebo ukončení provozovny,
- pořizuje data týkající se živností v programu Registr živnostenského podnikání, zajišťuje jejich pravidelnou aktualizaci,
- pořizuje data týkající se podnikatelského subjektu v programu Registr živnostenského podnikání, zajišťuje jejich pravidelnou aktualizaci,
- eviduje a zabezpečuje ukládání vydaných živnostenských oprávnění spolu s veškerými souvisejícími písemnostmi,
- odpovídá za stanovení správné výše správních poplatků (v souladu s aktuálním právním předpisem) za provedené úkony a za evidenci dokladu o jejich úhradě podnikatelem,
- rozhoduje o zrušení živnostenského oprávnění na vlastní žádost podnikatele,
- zajišťuje vydávání živnostenských oprávnění, jejich změn, včetně jejich doručení podnikatelům,
- na požádání občana a v souladu s právními předpisy pořizuje výpisy z živnostenského rejstříku z veřejné části programu Registr živnostenského podnikání,
- zabezpečuje agendu Czech Pointu vydáváním ověřených výstupů z programu Registr živnostenského podnikání a z registru Obchodní rejstřík,
- eviduje a zpracovává statistické údaje o své činnosti,

- vede a aktualizuje Registr živnostenského podnikání v působnosti správního obvodu živnostenského úřadu,
- na požádání občana a v souladu s právními předpisy pořizuje výpisy z živnostenského rejstříku včetně historie podnikatelského subjektu,
- rozhoduje o zrušení živnostenského oprávnění na základě ztráty bezúhonnosti,
- rozhoduje o sankčním zrušení nebo pozastavení živnostenského oprávnění,
- rozhoduje o zrušení živnostenských oprávnění na základě konkurzu, který byl prohlášen na majetek podnikatele v případě, že soud rozhodl o ukončení provozování podniku,
- vede a zpracovává příchozí poštu v programu Spisová služba oddělení obecní živnostenský úřad,
- vede evidenci vyřazených a zaniklých podnikatelských subjektů,
- vede evidenci zemědělských podnikatelů v souladu se zákonem č. 252/1997 Sb., o zemědělství, ve znění pozdějších předpisů,
- zajišťuje v souladu s živnostenským zákonem kontrolní činnost podnikatelů z vlastní iniciativy, či na základě podnětů a stížností občanů, a dle příkazu nadřízených orgánů,
- na základě zjištěných skutečností, případně na základě podnětů jiných orgánů ve správním řízení ukládá pokuty a další stanovené sankce za porušení živnostenského zákona a zákonů souvisejících,
- rozhoduje ve správním řízení ve věci neoprávněného podnikání podnikatelů,
- spolupracuje při kontrolní činnosti s ostatními živnostenskými úřady a s dalšími orgány státní správy,
- vede úplnou evidenci kontrolní činnosti, uložených pokut a zpracovává statistické údaje o svojí činnosti,
- provádí dozor nad dodržováním povinností stanovených zákonem č. 634/1992 Sb., o ochraně spotřebitele, ve znění pozdějších předpisů (§ 9 až §13. §14 až §16, §18),
- zajišťuje kontrolní činnost včetně sankčních opatření příslušných ustanovení zákona č. 353/2003 Sb., o spotřebních daních,
- vykonává dozor nad dodržováním povinností stanovených zákonem č. 247/2006 Sb., o omezení provozu zastaváren a některých jiných provozoven v noční době,

- kontroluje zemědělské podnikatele v souladu se zákonem č. 252/1997 Sb., o zemědělství, ve znění pozdějších předpisů.



### **Příloha č. 3 – Anketa spokojenosti**

Dobrý den,

studuji pátým rokem Provozně ekonomickou fakultu České zemědělské univerzity v Praze a ve své diplomové práci se zabývám tématem s názvem „*Management lidských zdrojů ve veřejné správě*“.

Obracím se na Vás s žádostí o vyplnění krátké ankety, která poslouží jako podklad pro zpracování analytické části zmíněné práce. Vámi uvedené informace budou statisticky vyhodnoceny a využity pouze pro účely mé diplomové práce.

Anketa je anonymní a její vyplnění Vám zabere max. 10 minut. Cílem mého šetření je navrhnout opatření na základě Vašich podnětů, která přispějí ke spokojenosti Vás a Vaší organizace.

Velmi Vám děkuji za Váš čas a ochotu.

Hana Benšová

#### **Hodnotící škála:**

1 – rozhodně ANO

2 – spíše ANO

3 – Spíše NE

4 – rozhodně NE

#### **1) Jste spokojeni s informacemi, které dostáváte od vedení magistrátu?**

1      2      3      4

#### **2) Je podle Vás úroveň komunikace mezi podřízenými a nadřízenými na dobré úrovni?**

1      2      3      4

**3) Umožňuje (zajišťuje) Vám zaměstnavatel účast na odborných vzdělávacích akcích?**

1      2      3      4

**4) Jste spokojeni v kolektivu, ve kterém působíte?**

1      2      3      4

**5) Cítíte se přepracováni?**

1      2      3      4

**6) Vyhovují Vám úřední hodiny magistrátu po celý pracovní týden?**

1      2      3      4

**7) Jste ohodnoceni v podobě prémie za splnění mimořádných úkolů?**

1      2      3      4

**8) Jste rušeni příchozími klienty při zpracování požadavků od předešlých návštěvníků úřadu?**

1      2      3      4

**9) Kolik klientů v průměru za 1 den Vás při práci vyruší?**

- a) 0 – 5
- b) 6 – 10
- c) 11 a více

**10) Máte čas v základní pracovní době na studium nových pracovních postupů a novel zákonů?**

1      2      3      4

Děkuji za vyplnění ankety a spolupráci.