

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Teze diplomové práce

Management lidských zdrojů ve veřejné správě

Bc. Jan Ulmon

© 2015 ČZU v Praze

1. Souhrn

Diplomová práce se zabývá průběhem výběrových řízení do manažerských pozic ve veřejné správě. Svým charakterem spadá do oblasti řízení lidských zdrojů. Jako celek je orientována na výběrová řízení do manažerských pozic ve Vězeňské službě ČR, konkrétně se zaměřuje na výběrová řízení do pozic vedoucího oddělení výkonu trestu a jeho zástupců. Hlavním cílem diplomové práce je, v návaznosti na výstupy z realizovaného empirického průzkumu, zhodnotit právní stav, popsat reálně v současné době aplikovaný průběh a najít prostor pro případnou optimalizaci výběrových řízení. Průzkum byl realizován v jedné věznici, sběr dat uskutečněn prostřednictvím polostrukturovaných rozhovorů. Cílovou skupinu tvořili podřízení pracovníci oddělení výkonu trestu. Jejich prostřednictvím byl zjišťován stav spokojenosti se svými nadřízenými. Výsledná analýza výsledků poskytuje odpovědi k formulovanému cíli.

Klíčová slova: zaměstnanci ve služebním poměru, oddělení výkonu trestu, management oddělení výkonu trestu, řízení lidí, výběrová řízení, civilní zaměstnanci, vedoucí oddělení, věznice

2 – Cíl práce a metodika

Cílem této práce je zjištění, zda existuje prostor k optimalizaci stávajícího způsobu realizace výběrových řízení do pozic managementu věznic aplikovaných v současné době Vězeňskou službou. Jde o analýzu zrealizovaných výběrových řízení pohledem samotných podřízených pracovníků. Výpověďmi řadových pracovníků bude interpretován vnímaný stav a tak budou získány potřebné hlubší informace ke zkoumanému jevu.

V teoretické části je uveden přehled související platné právní úpravy, představena Vězeňská služba České republiky, zmíněny její úkoly, členění. Dále je popsáno členění celé věznice a detailně struktura oddělení výkonu trestu, charakterizován pracovní a služební poměr a oblast řízení lidských zdrojů.

Praktická část je zahájena popisem v současné době praktikovaným postupem vyhlášení a následného průběhu výběrových řízení do všech služebních pozic. S ohledem na zkoumaný problém i cíl práce výzkumník zvolil kvalitativní výzkumnou strategii. Předmětem

výzkumu je sociální aktivita v diferencovaném prostředí, která je zkoumána zevnitř,¹ v tomto případě průběh výběrových řízení. Kvalitativní výzkum je nenumerické šetření a interpretace sociální reality. Jeho cílem je odkrýt význam podkládaný sdělovaným informacím.² Výzkumná část je zrealizována formou polostrukturovaných rozhovorů se třinácti respondenty. Výzkumník vycházel výlučně z ústní komunikace,³ vyjádření respondentů zaznamenával na záznamové zařízení mimo prostředí věznice a v práci jejich tvrzení uváděl výlučně pod pseudonymy. Byly tak dodrženy etické rozměry kvalitativního výzkumu podle M. Guillemina a L. Gillama.⁴ Získaná data analyzoval metodou zakotvené teorie, která je považována za nejpropracovanější metodu kvalitativních výzkumů.⁵ Zjištěné výsledky tak jsou interpretací vnímání průběhu výběrových řízení do konkrétních řídicích pozic manažerů věznice aplikovaných v současné době Vězeňskou službou na jednom vybraném oddělení výkonu trestu samotnými zaměstnanci. Následně budou porovnány s v praxi běžně využívaným postupem.

3 – Výsledky a diskuze

Analýzou získaných dat dospěl autor k závěru, že systém výběrových řízení, aplikovaný v současné době vězeňskou službou, poskytuje určitý „elastický prostor“ při stanovování podmínek pro uchazeče. Děje se tak ale vždy v souladu s příslušnými právními předpisy. Je opodstatněné, že výběrová řízení jsou vyhlašována v rámci organizačních jednotek jejich řediteli, respektive generálním ředitelem. Úkolem těchto vrcholových manažerů bude vždy sladit soubor záměrných i spontánních vlivů ve prospěch osobnostního a profesionálního rozvoje personálu a touto cestou přispět rozhodujícím způsobem k naplnění poslání věznice. Je tak logické a systémově nastaveno, že výlučně v jejich kompetenci musí být možnost zvolit si takový manažerský tým, který jim uvedené pomůže zajistit. Výběrová řízení jsou jejich výlučným servisním nástrojem, prostředkem.

¹ LOUČKOVÁ, I. *Integrovaný přístup v sociálně vědním výzkumu*, 2010, s. 49.

² DISMAN, M. *Jak se vyrábí sociologická znalost*, 1993, s. 285.

³ PELIKÁN, J. *Základy empirického výzkumu pedagogických jevů*, 2007, s. 117.

⁴ GUILLEMIN, M. GILLAM, L. *Etika, reflexivita a "eticky důležité okamžiky" ve výzkumu*, 2004, s. 11-34.

⁵ ŠVAŘÍČEK, R. ŠEĐOVÁ, K. *Učební materiály pro kvalitativní výzkum v pedagogice*. 2007^y, s. 45

Existuje-li někde **prostor pro optimalizaci stávajícího systému výběrových řízení**, a provedený výzkum to naznačuje, **je** to v první řadě **v osobnosti** každého jednotlivého **manažera**. Za nejdůležitější schopnost byla podřízenými pracovníky mnohokrát a v různých souvislostech zmíněna způsobilost vést lidi, spravedlivě a objektivně je motivovat k plnění pracovních povinností a aktivní a zasloužené využívání svěřené personální pravomoci. S tím velmi úzce souvisí i další zmíněný požadavek na vedoucí pracovníky, a tou je schopnost komunikace a podílení se na spoluvytváření pozitivních vztahů na pracovišti a týmové spolupráci. Naproti tomu průzkum ukázal, jak velmi **negativně je** podřízenými **vnímán neobvyklý způsob dosazení do funkce** a zneužívání nadřízené pozice k pouhému přikazování, které je však pro ozbrojené složky, a tedy i vězeňskou službu, tak typické. Ve výrazně negativnějším poměru se potvrdily již tak záporné závěry britského výzkumu CIPD, které zmiňuje Michael Armstrong⁶: ze třinácti respondentů jich jedenáct mělo silné výhrady ke způsobu jejich motivace, devět jich mělo silné výhrady ke zpětné vazbě a deset jich uvedlo, že manažeři jim jsou spíše na škodu, než aby jim pomáhali se zlepšováním pracovního výkonu. Výběrová řízení na osobnost budoucích manažerů specifické podmínky ale nekladou. Je systémově automaticky předpokládáno, že potřebná požadovaná délka odsloužených let a vzdělání jsou dostačujícími garanty osobnostního požadavku. Výzkum naznačuje, že tomu tak není a úsudky z něj vyplývající plně korespondují ze závěry v kapitole 3.4.5. zmiňované zprávy Generálního ředitele Vězeňské služby ČR PhDr. Pavla Ondráška. Je zřejmé, že **pro naplnění výše uvedených požadavků na manažera by měly být do podmínek výběrových řízení zakomponovány i potřebné specifické požadavky na osobnost uchazeče do řídicí pozice**. Jakou formou, to ponechává autor práce jako možný podnět k dalšímu výzkumu. V současné době k v úvodu zmíněnému tvrzení Andrewa Coyle autor dodává: *„Pro absenci vůdčích osobností v manažerských pozicích nemá personál potřebu radovat se a o to tíže nese své obtížné každodenní povinnosti.“*

Další **prostor pro zlepšení se nabízí v nezpochybnitelné existenci osobních vazeb** případného výherce výběrového řízení k osobě ředitele organizační jednotky. Jak výzkum ukázal, může jít o vazby negativní nebo přinejmenším tak vnímané. Výzkumem bylo prokázáno, že k výběru do sledovaných manažerských pozic došlo výlučně z řad zaměstnanců věznic. Právě **osobní vazby**, vedle zákonných požadavků, **se ukázaly jako velmi podstatné pro doporučení výběrové komise, respektive konečné prohlášení ředitele**. Ředitel organizační jednotky je jediný, který má kompetenci definitivně rozhodnout o ustanovení či o

⁶ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*, 2002, s. 98.

případném odvolání. Převládají-li osobní vazby nad standardními pracovními, neexistuje v současné době kontrolní mechanismus, který by byl schopen tento nepoměr narovnat. A stejně tak i platí, že nestane-li se nepředvídatelná událost, která může být i medializována, jednou ustanovený do funkce je navždy ustavený. Lze hovořit o tzv. neodvolatelnosti. Manažeři Vězeňské služby, na rozdíl od manažerů ve školství či ve zdravotnictví nepodléhají například manažerskému auditu. Respondenti se v podstatě shodli na tom, že **absentuje nezávislá kontrola činností a schopností řídicích pracovníků** věznice. Jak však výzkum naznačil, řešení tohoto „nedostatku“ se jeví nasnadě. Jedním z možných kroků by mohlo být **ustanovení do řídicí funkce na dobu určitou**. Mohlo by jít o období již zmíněného stávajícího manažerského auditu aplikovaného ve školství či zdravotnictví. Dalším řešením by mohlo být **posílení kompetence příslušné výběrové komise a změna jejího sestavování**. Na místo dosavadního doporučujícího stanoviska by její rozhodnutí bylo pro ředitele organizační jednotky závazné. Pro zvýšení objektivnosti a eliminaci osobních vazeb by příslušná komise byla složena výlučně z pracovníků jiných organizačních jednotek. Řediteli organizační jednotky by bylo ponecháno tzv. právo veta, tedy možnost nepřijmout závazné rozhodnutí komise, důvod by však musel být přesně specifikovaný a přezkoumatelný, např. jinou komisí.

Další prostor, který naznačuje inovační možnosti, se týká počtu řídicích pracovníků ve věznici, respektive v oddělení. Výzkum nastínil, že celá řada podřízených vlastně, ani po letech, nemá ponětí, co tvoří pracovní náplň jednotlivých přímých nadřízených v oddělení. Respondenti hovořili o předstírání činnosti. Ukázalo se, že z každodenního kontaktu velmi citlivě vnímají všechny dílčí výstupy z činnosti nadřízených, které se jich, ať přímo či nepřímo, dotýkají a dokážou velmi přesně analyzovat jejich časovou náročnost. Naskýtá se proto otázka, zda stávající management oddělení výkonu trestu věznic nelze redukovat. V současnosti jej tvoří vedoucí oddělení a tři zástupci. Výzkum odkryl možnost, že za **dostačující počet manažerů lze považovat vedoucího oddělení se dvěma zástupci**. Ušetřené finanční prostředky by bylo možno použít pro navýšení tabulkových míst řadových pracovníků oddělení výkonu trestu.

4. Seznam použitých zdrojů

Knižní zdroje:

ARMSTRONG, Michael (2002), *Řízení lidských zdrojů*. 8. vydání. Praha: Grada, 2002, 856 s. ISBN 80-247-0469-2.

COYLE, Andrew (2002). *Řízení věznic v čase změn: Příloha časopisu České vězeňství č. 1/2004*. 1. vydání. Praha: VV Praha-Pankrác, 2004, 110 s. ISSN 1213-9297.

CROZIER, Michel (2010). *The bureaucratic phenomenon*. New Brunswick, N.J.: Transaction Publishers, 2010, 320 s. ISBN 1412811589.

DISMAN, Miroslav (1993). *Jak se vyrábí sociologická znalost: Příručka pro uživatele*. 1. vydání. Praha: Karolinum, 1993, 374 s. ISBN 80-718-4141-2.

DRUCKER, Peter, Ferdinand (2006). *Drucker na každý den: 366 zamyšlení a podnětů, jak dělat správné věci*. 1. vydání. Praha: Management Press, 2006, 431 s. ISBN 80-726-1140-2.

GUILLEMIN, Marylis. GILLAM, Lynn (2004). *Etika, reflexivita a "eticky důležité okamžiky" ve výzkumu*, Biograf: časopis pro biografickou a reflexivní sociologii. Číslo 35, 2004, 34 s. ISSN 1211-5770.

HENDL, Jan (2005). *Kvalitativní výzkum: základní metody a aplikace*. 1. vydání. Praha: Portál, 2005, 407 s. ISBN 80-736-7040-2.

KAHLE Bohuslav (2004). *Praktická personalistika po vstupu ČR do EU*. 1. Vydání. Praha: Pragoeduca, 2004, 250 s. ISBN 80-7310-018-5.

KOUBEK, Josef (2001). *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vydání. Praha: Management Press, 2001, 367 s. ISBN 80-726-1033-3.

LIKERT, Rensis (1967). *The Human Organization: Its Management and Value*. 1. vydání. McGraw–Hill Book, 1967, 258 s. ISBN 978-0070378513.

LOUČKOVÁ, Ivana (2010). *Integrovaný přístup v sociálně vědním výzkumu*. 1. vydání. Praha: Sociologické nakladatelství, 2010, 311 s. ISBN 978-808-6429-793.

MILKOVICH, George, T (1993). *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 1993, 930 s. ISBN 80-856-2329-3.

PELIKÁN, Jiří (1998). *Základy empirického výzkumu pedagogických jevů*. Praha: Karolinum, 1998, 270 s. ISBN 80-718-4569-8.

STRAUSS, Anselm (1999). *Základy kvalitativního výzkumu: Postupy a techniky metody zakotvené teorie* Přel. S. Ježek. 1. vydání. Boskovice: Albert, 1999, 196 s. ISBN 80-858-3460-X.

ŠIKÝŘ, Martin (2012). *Personalistika pro manažery a personalisty*. 1. vydání. Praha: Grada, 2012, 208 s. ISBN 978-80-247-4151-2.

ŠVAŘÍČEK, Roman, ŠEĐOVÁ, Klára. *Učební materiály pro kvalitativní výzkum v pedagogice*. 1. vydání. Brno: Masarykova univerzita, 2007^y. 175 s. ISBN: 978-80-210-4359-6

ULRICH, David (2014). *Nová éra řízení lidských zdrojů - ze servisu partnerem: šest kompetencí pro HR budoucnosti*. 1. vydání. Praha: Grada, 2014, 302 s. ISBN 978-80-247-5090-3.