

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Diplomová práce

Personální plánování ve veřejné správě

Martina Hradecká

© 2014 ČZU v Praze

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Katedra řízení

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Hradecká Martina

Veřejná správa a regionální rozvoj nav.- Most

Název práce

Personální plánování ve veřejné správě

Anglický název

Personnel planning in public administration

Cíle práce

Hlavním cílem práce je na základě provedené analýzy personálního plánování ve vybrané organizaci Městského úřadu v Žatci vytvořit návrh personálního plánu včetně návrh plánu pokrytí pracovníků a návrh plánu personálního rozvoje jednotlivých pracovníků.

Metodika

Práce se skládá ze dvou částí teoretických východisek a analytické části. Východiskem teoretické části práce je studium odborné literatury a provedení literární rešerše. Analytická část bude zpracována na základě výstupů z kvantitativního výzkumu.

Harmonogram zpracování

1. V prvním semestru bude formulován výzkumný problém, návrh cílů práce a metodický postup. Bude také připraven podkladový materiál k literární rešerši a zaveden výzkumný deník.
2. V druhém semestru bude připravena teoretická část (metodologie a literární rešerše). Současně bude připraven plán výzkumu a návrh postupu při verifikaci cílů nebo hypotéz.
3. Ve třetím semestru bude podle plánu realizován vlastní výzkum, sumarizace a vyhodnocení výsledků. Bude připravena praktická část diplomové práce a navrženy závěr a hodnocení výzkumu.
4. Ve čtvrtém semestru bude formulována výsledná verze textu diplomové práce. Následně bude provedena konečná kontrola textu, použitých zdrojů a vlastních závěrů.

Rozsah textové části

60-80

Klíčová slova

řízení lidských zdrojů, personální řízení, personální plán, lidské zdroje, pracovník, personální rozvoj, veřejná správa

Doporučené zdroje informací

AMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy. Praha : Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

AMSTRONG, M. Management a leadership. Praha : Grada Publishing,a.s, 2008. ISBN 978-80-247-2177-4.

FOOT, M. HOOK, K. Personalistika. Praha : Komputer Press, 2002. ISBN 80-7226-515-6.

KOUBEK, J. ABC praktické personalistiky. Praha : Linde nakladatelství s.r.o, 2000. ISBN 80-86131-25-4.


KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky. Praha : Management Press, 2001. ISBN 80-7261-033-3.

Vedoucí práce

Toth Daniel, Ing. Mgr., Dr.


Termín odevzdání

březen 2014


prof. Ing. Jan Hron, DrSc., dr. h. c.

Vedoucí katedry





prof. Ing. Jan Hron, DrSc., dr. h. c.

Děkan fakulty

V Praze dne 30.10.2013

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci „Personální plánování 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 31.3.2014

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala Ing. Mgr. Danielu Tothovi, Dr. za vstřícný přístup a metodickou pomoc, kterou mi poskytl při tvorbě předkládané diplomové práce.

Personální plánování ve veřejné správě

Personnel planning in public administration

Souhrn

Diplomová práce pojednává o problematice personálního plánování ve veřejné správě. První část diplomové práce je zaměřena na teoretická východiska a provedení literární rešerše v oblasti problematiky řízení lidských zdrojů, personálního řízení a personálního plánování. V druhé části práce je aplikován výzkum v konkrétní organizaci veřejné správy. Byl proveden sběr primárních dat z interních dokumentů v oblasti personálních činností a personálního plánování vybrané organizace a provedena analýza pracovních míst a pracovních činností v organizaci. Na základě shromážděných výsledků analýz a otazníkového šetření byla provedena syntéza a sestaven personální plán, plán pokrytí pracovníků a plán rozvoje pracovníků ve vybrané organizaci veřejné správy, který vedl ke snížení nákladů na zaměstnance v organizaci.

Summary

This thesis deals with the issue of human resources planning in the public sector. The first part of the thesis focuses on theoretical background and literature research in the field of Human Resource management, personnel management and human resources planning. The second part is applied to the research in the organization of public administration. Primary data from internal documents in personnel and human resources planning activities were collected in selected organization and analysis of jobs and work activities in an organization was performed. Based on pooled results of the analysis and the survey, synthesis was conducted and staffing plan assembled. Furthermore, coverage plan for workers and plan for staff development in the selected organization of public administration was suggested, what led to a reduction in staff costs in the organization.

Klíčová slova: řízení lidských zdrojů, personální řízení, personální plán, lidské zdroje, pracovník, personální rozvoj, veřejná správa

Keywords: Human Resources Management, Personnel Management, Staffing Plan, Human Resources, Worker, Personnel Development, Public Administration

Obsah

1	ÚVOD	3
2	CÍL PRÁCE A METODIKA	4
2.1.	CÍL PRÁCE	4
2.2.	METODIKA	4
3	TEORETICKÁ VÝCHODISKA	6
3.1.	ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	6
3.2.	PERSONÁLNÍ ŘÍZENÍ.....	7
3.3.	PERSONÁLNÍ STRATEGIE.....	8
4	PERSONÁLNÍ PLÁNOVÁNÍ	10
4.1.	VÝZNAM A ÚKOLY PLÁNOVÁNÍ V ORGANIZACI	11
4.2.	METODY PERSONÁLNÍHO PLÁNOVÁNÍ	13
4.2.1	<i>Měkké plánování</i>	13
4.2.2	<i>Tvrdé plánování</i>	14
4.3.	STRATEGICKÉ A TAKTICKÉ PLÁNOVÁNÍ.....	17
4.4.	PROCES PLÁNOVÁNÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ.....	17
4.5.	ANALÝZA PRACOVNÍCH MÍST	20
5	PLÁNOVÁNÍ POTŘEBY PRACOVNÍKŮ	24
5.1.	METODY ODHADŮ POTŘEBY PRACOVNÍKŮ	24
6	PLÁNOVÁNÍ POKRYTÍ PRACOVNÍKŮ	27
6.1.	METODY ODHADŮ POKRYTÍ PRACOVNÍKŮ	28
7	PLÁN PERSONÁLNÍHO ROZVOJE	30
8	ANALYTICKÁ ČÁST	34
8.1.	CHARAKTERISTIKA VYBRANÉ ORGANIZACE MĚSTSKÉHO ÚŘADU V ŽATCI.....	34
8.2.	ETICKÝ KODEX ZAMĚSTNANCŮ MĚŮ ŽATEC.....	37
8.3.	PERSONÁLNÍ STRATEGIE ORGANIZACE MĚŮ ŽATEC	38
9	ANALÝZA PRACOVNÍCH MÍST A PRACOVNÍCH ÚKOLŮ	39
9.1.	ODHAD POTŘEBY PRACOVNÍKŮ V ORGANIZACI MĚŮ ŽATEC	47
9.2.	DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ.....	53
9.3.	ODHAD POKRYTÍ PRACOVNÍKŮ V ORGANIZACI MĚŮ ŽATEC	55
10	ZHODNOCENÍ VÝSLEDKŮ A DOPORUČENÍ	58
10.1.	NÁVRH PERSONÁLNÍHO PLÁNU MĚSTSKÉHO ÚŘADU V ŽATCI	60
10.2.	NÁVRH NOVÉHO ORGANIZAČNÍHO ŘÁDU MĚSTSKÉHO ÚŘADU V ŽATCI	63
10.3.	NÁVRH PLÁNU NÁSLEDNICTVÍ VE FUNKCÍCH.....	64
10.4.	NÁVRH PLÁNU PERSONÁLNÍHO ROZVOJE PRACOVNÍKŮ MĚŮ ŽATEC.....	67
11	ZÁVĚR	70
12	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	71
13	PŘÍLOHY	75

1 ÚVOD

Tvorba personální strategie by měla vycházet z celkové firemní strategie. Ke slabinám plánování v organizaci nebo podniku patří odtržení personální strategie od celkové strategie podniku nebo organizace. Stanovit střednědobé personální předpoklady organizace je nezbytné a znamená určit kolik pracovníků, kdy a v jakém uspořádání budeme potřebovat. Cílem personální strategie organizace nebo podniku tedy je zjistit a následně najít odpověď na otázku jaký by měl být optimální počet pracovníků, s jakou kvalifikační a vzdělanostní strukturou, jak je získat a jak tyto pracovníky motivovat, hodnotit a rozvíjet.

Důvodem výběru předkládané diplomové práce je vytvoření personálního plánu, který by vycházel z personální strategie v organizaci Městského úřadu v Žatci. Zejména na strategické úrovni plánování vytvoření plánu potřebného počtu pracovníků, plánu pokrytí pracovníků a na taktické úrovni plánování vytvoření návrhu rozvoje jednotlivých pracovníků. Vybraná organizace nemá vytvořenu žádnou personální strategii. Personálním činnostem se v této organizaci věnují jen okrajově, a to spíše v administrativním pojetí personální činnosti. Navržený personální plán by měl optimalizovat počet pracovníků v organizaci. Pokrytí potřeby pracovníků, v případě fluktuace pracovníků, by mělo být realizováno přednostně z vnitřních zdrojů organizace a tím by došlo k uspoření nákladů, které je třeba vynaložit na získávání a vzdělávání pracovníků z vnějších zdrojů. Rozvoj pracovníků v této vybrané organizaci by měl být zaměřen na vzdělávání stávajících pracovníků, kteří vykonávají nejen samosprávu, ale i státní správu a na něž je kladen větší požadavek odborného vzdělávání. Tito pracovníci se poté mohou rozmístit na uvolněné pracovní místo s nižšími náklady, než by byly vynaloženy na vzdělání a rozvoj pracovníků z vnějších zdrojů.

2 CÍL PRÁCE A METODIKA

2.1. Cíl práce

Cílem předkládané diplomové práce je na základě provedené analýzy personálního plánování vytvořit personální plán pro Městský úřad v Žatci. Personální plánování zahrnuje vytvoření strategické úrovně personálního plánu, především stanovení předpokládaného počtu pracovníků, plánu pokrytí potřeby pracovníků založené na předvídání zdrojů uvnitř organizace i mimo ni. Personální strategie zahrnuje také potřebu vytvoření taktické úrovně plánování, a to personálního rozvoje jednotlivých pracovníků, který by měl být založen na zkoumání zájmů, cílů a potřeb, motivaci a hodnocení pracovníků, které je třeba konfrontovat s cíli organizace. Důvodem vytvoření personálního plánu je neexistence personálního plánování v této organizaci a potřeba zabezpečení i udržení kvalitních vzdělaných pracovníků v přiměřeném množství. Vytvoření personálního plánu vede k optimalizaci potřebného počtu pracovníků. Plán pokrytí potřebného množství pracovníků z vnitřních zdrojů a jejich rozvojem by měl vést i ke snížení nákladů v této oblasti a zároveň ke zvýšení kvality a efektivnosti poskytovaných služeb touto organizací.

2.2. Metodika

Teoretickým východiskem práce je studium odborné literatury, ve které je dané téma personálního plánování obsaženo. Kritériem vybrané literatury je aktuálnost publikace domácích i zahraničních autorů. Literární rešerše je podkladem pro ověření teoretických principů v praxi.

V analytické části práce je provedena deskripce, popis a charakteristika vybrané organizace Městského úřadu v Žatci a dále je provedena analýza stávajícího stavu v oblasti personální činnosti této organizace, a to studiem interních dokumentů této organizace vztahujících se k personálním činnostem. Na základě analýzy pracovních míst a analýzy pracovních úkolů formou dotazníkového šetření mezi pracovníky a spolu s metodou manažerských odhadů formou rozhovorů s vedoucími (manažery) jednotlivých odborů tohoto úřadu je navržen

personální plán. Výsledky analýzy pracovních míst budou použity i pro odhad pokrytí pracovníků z vnitřních zdrojů organizace a pomocí bilanční metody je vytvořen plán pokrytí pracovníků. Kvantitativní metoda dotazníkového šetření je podkladem k vytvoření taktické úrovně plánu rozvoje jednotlivých pracovníků odborů úřadu, ale i k analýze pracovních míst a činností a na základě těchto informací k vytvoření personálního plánu. Cílem je zjistit, jak jsou pracovníci vedeni, motivováni a hodnoceni, jaké mohou být možnosti jejich rozvoje a na základě toho je vytvořen plán následnictví ve funkcích a pracovních pozicích pro vybrané pracovníky.

Výsledky dotazníkového šetření jsou převedeny do grafické podoby vyjádřené tabulkami a grafy pomocí počítačového programu Excel. Získané informace z analýzy pracovních míst a pracovních činností i z dotazníkového šetření mezi zaměstnanci organizace úřadu jsou porovnány s poznatky z prostudované literatury a spojeny syntézou, tj. shrnutím poznatků získaných při analýze, a to je předpokladem pro návrh personálního plánu, plánu pokrytí a plánu rozvoje jednotlivých pracovníků.

3 TEORETICKÁ VÝCHODISKA

3.1. Řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů – management lidských zdrojů (Human Resources Management), tento pojem je definován jako „*strategický a logicky promyšlený přístup k řízení toho nejcennějšího, co organizace mají- lidí, kteří v organizaci pracují a kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosažení cílů organizace.*“¹ Řízení lidských zdrojů je novým přístupem k personálnímu řízení, který klade důraz na chápání lidí spíše jako na zdroje, do kterých je možné investovat. „*Lidské zdroje, vztah k lidem jakožto k hlavnímu bohatství, dominantnímu výrobnímu zdroji nebo výrobnímu kapitálu organizace ve sféře nové ekonomiky, pod níž se chápe především tzv. sofistikovaná výroba nebo informační technologie.*“² V tomto případě má řízení lidských zdrojů význam na organizační úrovni. Tento organizační aspekt závisí na rozvoji lidských zdrojů, na individuální úrovni a společenské úrovni.

Cílem řízení lidských zdrojů je schopnost organizace prostřednictvím lidí úspěšně splnit své cíle v oblastech efektivnosti organizace – vytváření politiky zlepšování vztahů se zákazníky.³ V oblasti řízení lidského kapitálu je nutnost zajistit růst lidského kapitálu. Musí se do něho investovat, především podnikat kroky k uspokojování potřeb svých zaměstnanců a ke zvyšování a rozvíjení jejich schopností. „*Řízení lidských zdrojů se stává jádrem řízení organizace, jeho nejdůležitější složkou. Tímto novým postavením personální práce se vyjadřuje význam člověka, lidské pracovní síly jako nejdůležitějšího výrobního vstupu a motoru činnosti organizace. Dovršuje se vývoj personální práce od administrativní činnosti k činnosti koncepční, skutečně řídicí.*“⁴

¹ ARMSTRONG, M.: *Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy*. Praha: Grada Publishing, 2007, ISBN 978-80-247-1407-3, str. 27

² VOJTOVIČ, S.: *Koncepce personálního řízení a řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing 2011, ISBN 978-80-247-3948-9, str. 152

³ PYNES, Joan E.: *Human resources management for public and nonprofit organizations, A strategic approach*, Wiley. Com., 2008.

⁴ KOUBEK, J.: *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. Praha: Management press, NT Publishing, s.r.o., 2001, ISBN 80-7261-033-3, str. 16

Řízení lidských zdrojů se týká sladění lidských zdrojů se strategickými a provozními potřebami organizace a také zabezpečení plného využití lidských zdrojů. Zaměřuje se na získání a udržení potřebného počtu a potřebné kvality lidí. Zaměřuje se také na výběr a povyšování lidí vyhovujících strategickým požadavkům organizace. „*Řízení lidských zdrojů v porovnání s tradičním personálním řízením klade větší důraz na hledání lidí, jejichž postoje a chování více odpovídají tomu o čem se manažeři domnívají, že přispívá k úspěchu.*“⁵

Řízení lidských zdrojů je strategický a logicky promyšlený přístup k řízení lidí, který má přímý dopad na každého zaměstnance a tím pádem je zcela jednoznačně mocným nástrojem, kterým lze velmi významně ovlivnit výkonnost celé organizace, kdežto personální řízení se orientuje na získávání, organizování a motivování lidských zdrojů v dané organizaci.

3.2. Personální řízení

Personální řízení – Personální management, tento pojem vyjadřuje vše, co se vztahuje k lidem, kteří působí v organizaci. Personální management je specializovaná manažerská funkce, která řídí a implementuje politiku a procedury, jež ovlivňují jednotlivé fáze zaměstnaneckého cyklu. Významem je to souhrn činností, které umožňují pracovníkům a jejich nadřízeným shodnout se na záměrech organizace a na jejich pracovních vztazích. „*Personální řízení je specifickou oblastí činností orientovaných na člověka v organizaci zajišťovaných odborníky – personálními specialisty (personálními útvary)*“⁶ Cílem personálního řízení je nejvýhodnější využívání potenciálu lidských zdrojů a investic, které do nich vložíme, které směřují k dosažení cílů organizace prostřednictvím personálních procesů. Úkoly personálního řízení jsou naplňovány prostřednictvím realizace personálních činností a zahrnují analýzu pracovních míst, kompetenci pracovníků, jejichž součástí je i personální plánování.

⁵ ARMSTRONG, M.: *Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007, ISBN 978-80-247-1407-3, str. 301

⁶ KOCIÁNOVÁ, R.: *Personální řízení, Východiska a vývoj 2., přepracované a rozšířené vydání*. Praha: Grada Publishing, a.s. 2012, ISBN 978-80-247-3269-5, str. 9

„Mezi tradiční úkoly řízení v personální oblasti patří:

- *Dosahování souladu mezi počtem a strukturou pracovních míst a počtem i strukturou pracovníků v organizaci;*
- *Optimální využívání pracovníků;*
- *Formování týmů, efektivního stylu vedení lidí a zdravých mezilidských vztahů;*
- *Personální a sociální rozvoj pracovníků organizace;*
- *Dodržování zákonů v oblasti práce, zaměstnávání lidí a lidských práv“⁷*

Úkolem personálního řízení je vytváření personální strategie, která bude v souladu se strategickými cíli organizace zahrnující i plánování lidských zdrojů v organizaci. Personální management ve veřejné sféře by měl respektovat hodnoty na něj kladené ze strany společnosti. Mezi takové hodnoty patří: odpovědnost - víra, že vláda (státní či územní) vyslyší přání lidí vyjádřená prostřednictvím zvolených osob; efektivnost - snaha maximalizovat poměr výstupů k vstupům v jakémkoliv řídicím procesu, v personální oblasti efektivnost znamená, že rozhodnutí o tom, kdo by měl být přijat či propuštěn, podpořen, by měla být založena na znalostech, schopnostech a dovednostech uchazeče či zaměstnance; práva jednotlivce - jednotliví občané musí být chráněni před neoprávněnými zásahy úředníků; spravedlnost - upřednostňování zvláštních skupin obyvatelstva (menšiny, ženy, zdravotně postižení atd.) při obsazování veřejných pracovních míst z důvodu jejich znevýhodnění v tržní ekonomice.⁸

3.3. Personální strategie

Personální strategie umožňuje smysluplně plánovat a řídit veškerou práci s lidskými zdroji s ohledem na celkovou strategii firmy nebo organizace. Díky personální strategii můžeme pružně reagovat na všechny změny a pomůže nám při řešení personálních otázek. Zejména stanoví, co a jakým způsobem je třeba změnit ve všech oblastech personálního řízení, aby

⁷ KOCIÁNOVÁ, R.: *Personální řízení, Východiska a vývoj 2., přepracované a rozšířené vydání*. Praha: Grada Publishing, a.s. 2012, ISBN 978-80-247-3269-5, str 11

⁸ Deník veřejné správy, *Veřejný personální management*, [online].[2013-07-26], dostupné na WWW: <http://denik.obce.cz/clanek.asp?id=6155884&ht=person%E1ln%ED+pl%E1nov%E1n%ED>

organizace dosáhla svých stanovených cílů. Součástí personální strategie je i akční plán, který popisuje, jak cílů dosáhnout. „*Nezbytné je přenášet cíle a úkoly personální strategie z vrcholu pyramidy řízení na její jednotlivé stupně. Zásadní rozhodování o strategii práce s lidskými zdroji je třeba provádět dlouhodobě a v souladu s předpokládaným rozvojem podniku.*“⁹ Z personální strategie pak vychází tvorba personálních plánů. Při tvorbě personálních strategií, při zajišťování optimálního počtu pracovníků, jejich skladby, je třeba vycházet z personálního plánu. „*Znalost trhu práce, jeho subjektů, momentálního stavu a dalších charakteristik nabídky a poptávky po pracovních silách, jsou cennými informacemi pro personální plánování.*“¹⁰

Personální strategie nabývá na významu právě v době snižování finančních zdrojů v rozpočtu obcí, kdy je třeba zavést do personálního řízení systém a koncepci s ohledem na efektivní využití peněz. Například v oblasti vzdělávání to na většině úřadů vypadá tak, že si zaměstnanci sami vybírají vzdělávací aktivity. Tento výběr jim částečně koriguje vedoucí odboru, popřípadě personální oddělení z hlediska rozpočtu či vhodnosti pro výkon dané pracovní pozice, ale to je vše. Zcela zde chybí zacílení vzdělávání podle skutečných rozvojových potřeb jednotlivých zaměstnanců, chybí prvky plánování, nastavení priorit s ohledem jednak na očekávané změny v legislativě, ale i s ohledem na priority úřadu. Až v návaznosti na sestavený plán mohou být finanční zdroje efektivně rozděleny. V rámci personální strategie je třeba řešit nastavení nové role personálního oddělení, a to posun od správce personálního systému ke strategickému řízení. Důležitá je i práce s klíčovými zaměstnanci úřadu atd.¹¹

⁹ STÝBLO, J.: *Personální management*, Praha: Grada a.s. 1993, ISBN 80-85424-92-4, str. 27

¹⁰ STÝBLO, J.: *Personální management*, Praha: Grada a.s. 1993, ISBN 80-85424-92-4, str. 42

¹¹ KariéraWeb.cz, *Personální strategie ve veřejném sektoru*, [online].[cit. 2013-06-27] dostupné na WWW: <http://kariera.ihned.cz/c1-51805170-ma-smysl-hodnotit>

4 Personální plánování

„Plánování je procesem rozhodování o budoucím průběhu nějaké akce, které zajišťuje, aby byly k dispozici zdroje potřebné k uskutečnění této akce a aby práce potřebná k dosažení stanoveného konečného výsledku byla náležitě rozvržena a byly v ní stanoveny priority.“¹²

Personální plánování pomáhá řešit základní problém personálního hospodaření s lidskými zdroji, a to vytvářením optimální personální struktury podniku nebo organizace. *“Za dílčí oblasti personálního plánování jsou považovány plánování potřeby pracovníků podle momentální situace (reálné potřeby), plánování vybavení personálem v objemu a struktuře podle různých aktuálně vytyčených hledisek, např. kvalifikace v daném oboru, stupně fluktuace apod. a plánování bezprostředního nasazení pracovníků podle momentálních potřeb k jednotlivým činnostem.“¹³* Personální plánování není jen o počtu pracovníků, které bude organizace potřebovat, ale zahrnuje i péči o rozvoj pracovníků. Personální plánování v praxi zahrnuje řadu informací př.:

- jak řešit a organizovat získávání, výběr, adaptaci přijatých pracovníků
- jak získat potenciální pracovníky (nábor)
- jak řešit odměňování pracovníků
- jak plánovat rozvoj pracovníků, kariéru
- jak řešit odchody, reorganizace, penzionování
- jak řešit dočasné potřeby pracovníků atd.

„Plánování personálního obsazení není zdaleka jen věcí personalistů, ale je to záležitost celého podnikového týmu manažerů. Personalisté jsou hlavními výkonnými nositeli a zpracovateli takového dokumentu.“¹⁴ Personální plánování hraje jednu z důležitých rolí ve strategickém HRM (Human resource management) v globálním řízení lidských zdrojů, zahrnujícím *„kvantitativní a kvalitativní plánování, analýzu nabídky a poptávky pracovních sil, plánování výkonu, kompetenční analýzy a stanovení potenciálu, personální leasing.“¹⁵* Personální plánování slouží k realizaci cílů organizace, předvídání vývoje, stanovením cílů,

¹² ARMSTRONG, M.: *Management a leadership*, Praha: Grada Publishing, a.s. 2008, ISBN: 978-80-247-2177-4

¹³ STÝBLO, J.: *Personální management*, Praha: Grada a.s. 1993, ISBN 80-85424-92-4, str. 43

¹⁴ STÝBLO, J.; KHALE, B.: *Praktická personalistika*, Praha: Pragoeduca 1994, ISBN 80-85856-06-9, str. 239

¹⁵ STÝBLO, J.: *Moderní personalistika*, Praha: Grada Publishing 1998, ISBN 80-7169-616-1, str. 122

které směřují k zajištění úkolů organizace nebo podniku prostřednictvím zajištění adekvátní pracovní síly. „*Personální plánování usiluje o to, aby organizace měla nejen v současnosti, ale zejména v budoucnosti pracovní síly*

- *v potřebném množství (kvantita)*
- *s potřebnými znalostmi, dovednostmi a zkušenostmi (kvalita)*
- *s žádoucími osobnostními charakteristikami*
- *optimálně motivované a s žádoucím poměrem k práci*
- *flexibilní a připravené na změny*
- *optimálně rozmístěné do pracovních míst i organizačních celků organizace*
- *ve správný čas*
- *s přiměřenými náklady“¹⁶*

Personální plánování je především procesem předvídání v oblasti pohybu lidí z organizace do organizace i uvnitř organizace. Je spojené s plánováním pracovních úkolů pro pracovníky ve správný čas a na správném místě. Zabývá se i formováním a využíváním pracovních schopností pracovníků i formováním personálního a sociálního rozvoje pracovníků organizace nebo podniku.

4.1. Význam a úkoly plánování v organizaci

Plánování je činností, jejímž cílem je orientace na budoucnost, stanoví čeho a jak má být dosaženo a určuje prostředky k dosažení cílů. Plánování je obecně jedním z nejdůležitějších nástrojů, jak dosáhnout cílů organizace a zajistit tak její prosperitu. Výsledkem plánování je plán, dokument, který specifikuje cíle a postupy k jejich dosažení. Organizace většinou disponují jedním souhrnným plánem a několika plány v konkrétních oblastech. *“Plány je možné považovat za efektivní tehdy, jestliže dosáhnou svých cílů při vynaložení přiměřených nákladů za předpokladu, že náklady nejsou vyjádřeny pouze v časových či peněžních jednotkách, ale také mírou uspokojení jednotlivců a slupin.“¹⁷* Na plánování mají svůj podíl všichni pracovníci, ale za výsledek odpovídají vždy manažeři

¹⁶ KOUBEK, J.: *Řízení lidských zdrojů, základy moderní personalistiky*, Praha: Management press, NT Publishing, s.r.o., 2001, ISBN 80-7261-033-3, str. 87

¹⁷ KOCIÁNOVÁ, R.: *Personální činnosti a metody personální práce*, Praha: Grada Publishing, a.s., 2010, ISBN 978-80-247-2497-3, str. 70

v organizaci. Jejich úkolem je připravovat, koordinovat a realizovat změny v organizaci, řídit rozvoj pracovníků i celé organizace. „*O účinnosti plánování rozhodují základní čtyři faktory, a to cíle, akce, zdroje a implementace. Těchto základních prvků plánování se týkají rozhodnutí, která plánování vyžaduje.*“¹⁸ Způsob, jakým organizace uplatňuje svoje poslání a vizi prostřednictvím jasné strategie zaměřené na zainteresované strany, podporované příslušnými politikami, plány, cíli, záměry a procesy.¹⁹ Cíle by měly být stanoveny v souladu s hlavními zájmy organizace a měly by zohlednit rentabilitu, produktivitu, finanční zdroje, inovaci i schopnosti. Akce jsou ty činnosti, pomocí kterých se dosahují vytyčené cíle. Zdroje pro realizaci plánů vychází z rozpočtů organizace a jsou jimi omezeny. Implementace obsahuje určení pracovníků a jejich úkolů, které sledují a zajišťují realizaci plánu.

Schéma 1 Prvky plánování

Prvek plánování	Klíčová manažerská rozhodnutí
Cíle	<ol style="list-style-type: none"> 1. Které cíle přicházejí v úvahu? 2. Jaký je význam uvažovaných cílů? 3. Jak jsou cíle na sobě závislé? 4. Kdy by mělo být jednotlivých cílů dosaženo? 5. Jak je možné jednotlivé cíle měřit? 6. Který manažer (organizační jednotka) by měl za dosažení cíle odpovídat?
Akce	<ol style="list-style-type: none"> 1. Které důležité akce mohou přispět k dosažení cílů? 2. Jaké informace o uvažovaných akcích jsou k dispozici? 3. Jaká vhodná technika umožní předpovědět budoucí důsledky každé akce? 4. Kdo má zodpovídat za realizaci jednotlivých akcí?
Zdroje	<ol style="list-style-type: none"> 1. O jakých zdrojích je třeba při plánování uvažovat? 2. Jaké závislosti existují mezi uvažovanými zdroji? 3. Která rozpočtová technika by měla být použita? 4. Kdo by měl zodpovídat za sestavení rozpočtu?
Implementace	<ol style="list-style-type: none"> 1. Má při implementaci plánu převažovat uplatnění pravomoci, nebo přesvědčování? 2. Jaké zásady by měly být při implementaci plánu dodržovány?

Zdroj: KOCIÁNOVÁ, R. Personální činnosti a metody personální práce, 2010, str. 71

¹⁸ KOCIÁNOVÁ, R.: *Personální činnosti a metody personální práce*, Praha: Grada Publishing, a.s., 2010, ISBN 978-80-247-2497-3, str. 70

¹⁹ Vzdělávací program CAF, *Skripta „Vzdělávací program – Common Assessment Framework“* zpracována v rámci projektu APVS – Akademie přeshraničního vzdělávání zaměstnanců samosprávy, [online].[cit. 2013-07-03], dostupné na WWW : <http://search.seznam.cz/?q=odborn%C3%BD+%C4%8DI%C3%A1nek+metody+pl%C3%A1nov%C3%A1n%C3%AD+pot%C5%99eby+pracovn%C3%ADk%C5%AF&sourceid=top&thru=&su=b>

Personální plánování je proces, jehož výsledkem je personální plán, pomocí kterého se organizace řídí v budoucnu při stanovování počtu svých pracovníků i pokrytí potřebného počtu.

4.2. Metody personálního plánování

Není jednoduché odhadnout budoucí potřebu pracovníků v organizaci. Při personálním plánování se v praxi používá několik druhů metod. Nejčastějšími metodami jsou statistické analýzy, rozpočtové a plánovací analýzy. Metody předpovědi založené na úsudku odborníků patří ke složitějším metodám. Tyto metody, založené na předpovědi, se opírají o vývoj určitého jevu významného pro organizaci jako např.: změny výrobní technologie, změna postavení konkurence na trhu atd.

S předpovědí budoucího personálního vývoje a s tím související posouzení kvality současného personálního plánu se používají dvě skupiny metod, a to tvrdé plánování, které je založeno na kvantitativních odhadech. „*Jeho úkolem je zabezpečit, aby v okamžiku potřeby byly k dispozici správné počty správných lidí.*“²⁰ Měkké plánování, je založeno na požadavcích a kvalitách pracovníků a přihlíží k motivaci pracovníků. Toto měkké plánování je více zaměřeno na vytváření a formování kultury organizace, aby došlo k propojení mezi cíli organizace a chováním pracovníků.

4.2.1 Měkké plánování

Měkké plánování se orientuje v personálním plánování na kulturu organizace. Činnost měkkého plánování se člení do čtyř fází:

- „*Vymezení budoucího stavu organizace*“
- *Charakteristika současného stavu*
- *Analýza vlivu a trendů vnějšího prostředí*

²⁰ ARMSTRONG, M.: *Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy*. Praha: Grada Publishing, 2007, ISBN 978-80-247-1407-3, str. 305

- *Formulace plánů, které zajistí přechod k předpokládanému stavu.*²¹

Všechny tyto aktivity stojí na kvalitních informacích. Na pracovníky je nahlíženo jako na nositele určité kvalifikace, určitého chování a znalostí. Měkké plánování je zaměřeno k náboru, rozvoji a motivaci lidí v organizaci.

Schéma 2 Činnosti pro jednotlivé fáze měkkého plánování

Vymezení budoucího stavu organizace	Formulovat strategické cíle organizace Stanovit záměry v oblasti lidských zdrojů Odvodit specifické cíle personálu z cílů organizace.
Analýza vnějšího prostředí	Identifikovat vlivy, které se promítnou do strategií naplňování obchodních cílů Shromáždit kvantitativní i kvalitativní údaje (sociální, politický, legislativní rámec změn, trendy technologie, vývoj konkurence) Analyzovat vývoj očekávání pracovníků (současných i potencionálních).
Charakteristika současného stavu	Shromáždit informace charakterizující: Úroveň služby zákazníků, Flexibilitu pracovníků Chování manažerů A další údaje, klíčové pro budoucnost Analyzovat formální a neformální systémy a procesy, včetně kultury organizace.
Formulace plánů	Formulovat plány rozvoje na základě předchozích kroků Zpracovat plány pro oblast: Struktura organizace Nábor/výběh Hodnocení Odměňování Rozvoj/zvyšování kvalifikace

Zdroj: Autorský kolektiv, STÝBLO, J. URBAN, J. VYSOKAJOVÁ, M.: *Personalistika 2009-2010*, Praha: Meritu, ASPI a.s. 2009, ISBN 978-80-7357-429-1 str. 41

Měkké plánování se týká motivace, kultury organizace a chování pracovníků. Pro měkké plánování se využívají analýzy stávajícího stavu v podobě dotazníků pro pracovníky, rozhovory s pracovníky, shromažďují se údaje o výkonnosti pracovníků, profesní postup.

4.2.2 Tvrdé plánování

Tvrdé plánování a jeho metody jsou postaveny na kvantitativních informacích a odhadech.²² Důležitým předpokladem je existence informací z historie organizace

²¹ Autorský kolektiv, STÝBLO, J. URBAN, J. VYSOKAJOVÁ, M.: *Personalistika 2009-2010*, Praha: Meritum, ASPI a.s. 2009, ISBN 978-80-7357-429-1 str. 41

v časových řadách. Na pracovníky je pohlíženo jako na početní stav a na motivaci ani podnikovou kulturu se nebere ohled.

Tvrdé plánování se týká těchto oblastí:

- „*Prognóza budoucí potřeby pracovníků*
- *Analýza změn ve využití pracovních sil s ohledem na budoucí potřeby*
- *Analýza stávajících lidských zdrojů v organizaci*
- *Prognóza interní nabídky lidských zdrojů*
- *Prognóza externí nabídky HR*
- *Porovnání současného a budoucího stavu*
- *Formulace plánů*“²³

Tvrdé plánování se v oblasti budoucí potřeby pracovníků soustřeďuje na dvě hlavní oblasti zájmů, a to na interní trh práce zahrnující stávající pracovníky a na externí trh práce, který se zaměřuje na potenciální pracovníky.

Schéma 3 Analýza nabídky pracovních sil

Stávající pracovníci	Počet Struktura Kvalifikace Výkonnost Flexibilita Možnost postupu
Potenciální pracovníci	Lokální dostupnost Struktura Kvalifikace Možnost rozvoje Postoje konkurence
Odcházející	Pracovníci odchody do důchodu Mobilita výpovědi

Zdroj: Autorský kolektiv, STÝBLO, J. URBAN, J.VYSOKAJOVÁ, M.: Personalistika 2009-2010, Praha: Meritu, ASPI a.s. 2009, ISBN 978-80-7357-429-1 str. 41

²² Pracovní rádce, *Metody plánování zaměstnanců*, [online]. [cit. 2013-06-25], dostupné na WWW: <http://www.pracovniradce.cz/pracovni-pravo/uchazeci-vyberove-rizeni/82-metody-planovani-zamstnanc>

²³ Autorský kolektiv, STÝBLO, J. URBAN, J.VYSOKAJOVÁ, M.: Personalistika 2009-2010, Praha: Meritum, ASPI a.s. 2009, ISBN 978-80-7357-429-1 str. 42

Metody tvrdého plánování lze dělit na objektivní, to jsou statistické metody jako pracovní studie, normování práce a subjektivní metody, kterými jsou manažerský úsudek nebo induktivní přístup. Nejčastěji se provádějí analýzy, které se zpracovávají do tabulek a vycházejí ze sběru dat a údajů o práci a pracovnících. Jedná se o statistické přehledy ohledně struktury pracovníků a jejich věku, kvalifikace, schopností a dovedností, délky pracovního poměru, dále se provádí analýza zaměstnanců, kteří opouštějí organizaci i vnitřní mobility pracovníků.

Existují schémata přemísťování pracovníků, která jsou založena na pravděpodobnostech i na skutečnostech. Koeficient vyjádřený výpočtem ukazuje na přemístění počtu pracovníků v jednom věkovém pásmu, kteří v nejbližší době uvolní pracovní místo.

Index mobility pracovní síly

Počet zaměstnanců, kteří odešli během roku
_____ x 100
Průměrný počet zaměstnanců během roku

Čím větší je hodnota indexu, tím větší problémy lze předpokládat. Pokud je index 25%, je pro většinu organizací velmi příznivý.

Index stability pracovní síly

Počet odcházejících s délkou prac. poměru větší než rok
_____ x 100
Průměrný počet pracovníků za loňský rok

Tento index stability pracovní síly odráží už délku pracovního poměru odcházejících osob a vliv organizace.

4.3. Strategické a taktické plánování

Podle časového horizontu, ve kterém se plánování odehrává, se rozlišuje **Strategické plánování**, **Taktické plánování** a **Operativní plánování**. Dlouhodobým předvídáním dlouhodobého vývoje se zabývá prognózování. Strategické plánování je klíčové pro dlouhodobé směřování organizace (podniku), pro marketing, pro rozhodování o investicích, pro rozvoj lidských zdrojů, pro výzkum a vývoj. Taktické a operativní plánování hraje klíčovou roli v těch oblastech organizace, kde dochází k silným tokům zdrojů, tedy zejména finančních zdrojů a materiálu ve výrobě (nákup a prodej).²⁴ Strategie v oblasti plánování znamená určení dlouhodobých základních cílů podniku a stanovení nezbytných činností, které vedou k dosažení těchto vytyčených cílů včetně zdrojů. Úkolem strategie je určit obraz budoucí podoby organizace. Taktika je určitou formou uvažování při rozhodování v oblasti plánování, je postupem. Z hlediska času jsou rozlišovány plány operativní – krátkodobé, střednědobé a dlouhodobé. Krátkodobé plány jsou operativní do šesti měsíců, maximálně do jednoho roku. Střednědobé plány jsou plány taktické a jsou plánem na období jednoho roku až roku a půl. Dlouhodobé plány jsou strategické a jsou plány po dobu tří let. Podstatou strategického plánování „ je analýza současné a budoucí situace organizace, určení směru jejího rozvoje a prostředků k dosažení zamýšleného stavu.“²⁵ Strategické plánování vyžaduje analýzu vnějších faktorů působících na organizaci a porovnání s kapacitou organizace, toto plánování je založeno na neurčitých podmínkách. Nikde nelze předvídat s jistotou vnější ani vnitřní situaci organizace krátkodobě ani v delším horizontu. Tvorba strategických plánů vyžaduje shromáždění mnoha informací, které se týkají jednak analýzy trhu, specifických podmínek organizace a slabých a silných stránek organizace.

4.4. Proces plánování lidských zdrojů

Proces plánování lidských zdrojů se zaměřuje na kvantitativní i kvalitativní stránku potřeby lidských zdrojů v organizaci. Je třeba stanovit, kolik lidí a jaké lidi budeme

²⁴ Management Mania, *Plánování (planning)*, [online]. [cit. 2013-06-26] dostupné na WWW: <https://managementmania.com/cs/planovanim>

²⁵ KOCIÁNOVÁ, R.: *Personální činnosti a metody personální práce*, Praha: Grada Publishing, a.s., 2010, ISBN 978-80-247-2497-3, str. 72

v budoucnu potřebovat. Proces plánování v sobě zahrnuje rozpoznání a získání správného počtu lidí, jejich motivování tak, aby odváděli vysoký výkon a vytváření vzájemných vazeb mezi cíli organizace a činnostmi týkajícími se plánování. Proces plánování by se měl odrážet od podnikové strategie a strategických cílů organizace. Pokud neexistují anebo nelze cíle přesně stanovit, tak by se měl proces personálního plánování opřít o plánování pomocí scénářů. Proces by se mohl zaměřit na konkrétní oblast činnosti v organizaci, na jejímž základě je možné předpovídat pravděpodobné množství budoucí potřeby pracovníků i potřebnou kvalifikaci.

Personální plánování je „proces shromažďování informací a využívání informací, na jejichž základě se rozhoduje o vynakládání zdrojů při personálních činnostech.“²⁶

Personální plánování vede k realizaci cílů organizace tím, že „předpovídá vývoj, stanovuje cíle a navrhuje opatření směřující k současnému a perspektivnímu zajištění podnikových úkolů adekvátní pracovní silou.“²⁷ Tento proces personálního plánování vede k tomu, aby organizace nebo podnik měly dostatek pracovní síly v současnosti i v budoucnosti. Plánování zabezpečení lidských zdrojů může být založeno spíše na domněnkách o budoucnosti. Systematický přístup k personálnímu plánování zahrnuje plánování jak pomocí scénářů, tak plánování prostřednictvím prognóz poptávky a nabídky pracovníků a analýzu mobility, fluktuace pracovníků. To, jak lze personální plánování provádět systematicky, závisí na povaze organizace, ve které se personální plánování uskutečňuje. Pokud je možné v organizaci předvídat budoucnost, pak lze využít formální plánování, pokud nelze předvídat budoucnost organizace, pak je možné plánování opřít o různé scénáře nebo o přesné prognózy.

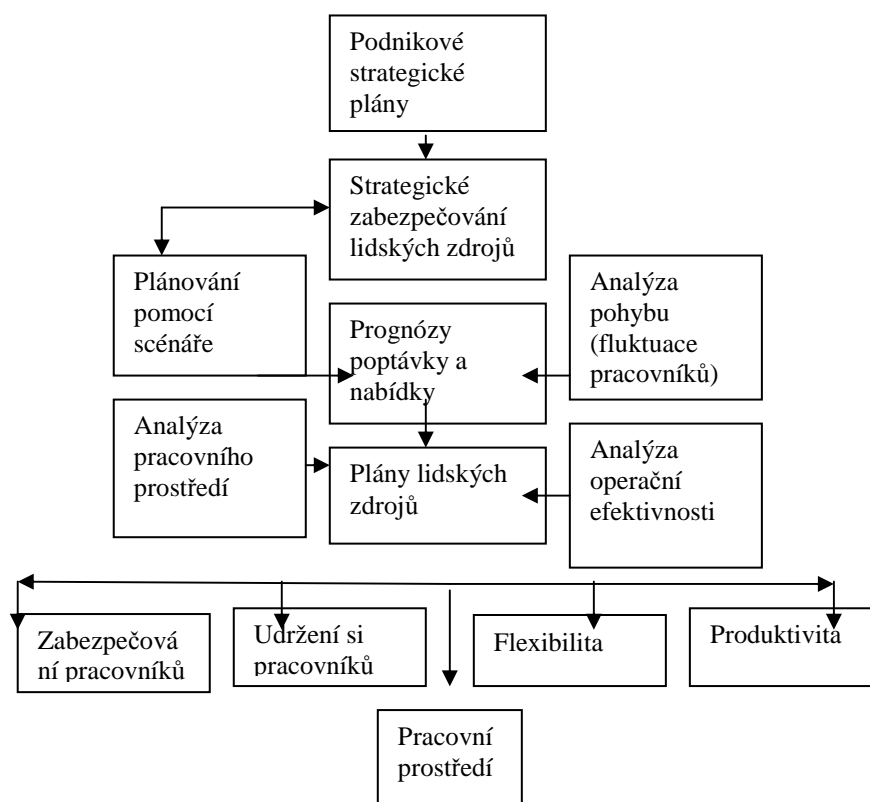
Plánování lidských zdrojů se skládá z těchto kroků:

- Předvídání (prognózy) budoucí potřeby lidí (poptávka)
- Předvídání (prognózy) budoucích zdrojů (nabídka)
- Sestavování plánů, které sjednotí nabídku s poptávkou

²⁶ KOCIÁNOVÁ, R.: *Personální činnosti a metody personální práce*, Praha: Grada Publishing, a.s., 2010, ISBN 978-80-247-2497-3, str. 73

²⁷ KOUBEK, J.: *ABC praktické personalistiky*, Praha: Linde nakladatelství s.r.o., 2000, ISBN 80-86131-25-4, str. 145

Schéma 4 Proces plánování lidských zdrojů



Zdroj: ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy*. Praha: Grada Publishing, 2007, ISBN 978-80-247-1407-3, str. 310

Prvním krokem v personálním plánování si musí personální útvar organizace položit tyto základní otázky:

- Jaká bude v dlouhodobější perspektivě povaha práce na pracovních místech a jaké budou její požadavky na pracovníky?
- Jaké míry souladu mezi požadavky pracovních míst a schopnostmi pracovníků chce organizace v budoucnu dosáhnout?
- Jaká je současná míra tohoto souladu a z ní vyplývající pracovní výsledky, míra motivace a uspokojení pracovníků?
- Co je nezbytné udělat, aby bylo dosaženo žádoucí míry souladu mezi požadavky pracovních míst a schopnostmi pracovníků?

Ve druhém kroku si personální útvar organizace musí položit otázky, které se týkají pracovníků, a to jaké pracovníky a v jakém množství bude organizace potřebovat

v budoucnu, jaká nabídka se předpokládá v organizaci i mimo ni a co je nutné udělat pro pokrytí potřeby pracovníků.

Schéma 5 Fáze personálního plánování

Rozepsání plánovaných úkolů organizace na jednotlivé organizační jednotky
Odhad počtu a kvalifikační a další struktury pracovníků, kteří budou v organizační jednotce zapotřebí ke splnění plánovaných úkolů (Odhad existujících vnitřních zdrojů pracovní síly)
Odhad počtu a kvalifikační struktury pracovníků organizační jednotky, kteří budou pro tyto úkoly k dispozici (Odhad existujících vnitřních zdrojů pracovní síly)
Porovnání dvou předchozích odhadů, jehož výsledkem je odhad čisté potřeby lidských zdrojů, která může být nulová, znamenat potřebu dodatečných pracovníků či potřebu snížit jejich počet.
Sumarizace podkladů z organizačních jednotek v personálním útvaru
Vypracování plánů personálních činností , mající zabezpečit vyřešení čisté potřeby lidských zdrojů v jednotlivých organizačních jednotkách i v celé organizaci.

Zdroj: KOUBEK, J.: *ABC praktické personalistiky*, Praha: Linde nakladatelství s.r.o., 2000, ISBN 80-86131-25-4, str. 151

Toto schéma je jen část procesu personálního plánování a personální útvar musí zabezpečit komplexní proces personálního plánování s ohledem na finanční a technický rozvoj organizace a musí vzít v úvahu i vnější faktory formování pracovní síly jako je ekonomika, trh práce, legislativa atd.

Tvorbě personálního plánu, plánování pokrytí i plánu personálního rozvoje by měla předcházet analýza pracovních míst, ze které pak vycházejí konkrétní personální plány.

4.5. Analýza pracovních míst

Analýza pracovního místa odráží obsah práce na konkrétním pracovním místě a tím vytváří představu o pracovníkovi, který by měl odpovídat kvalifikací i osobnostně pracovnímu místu. „Analýza pracovních míst představuje proces zjišťování, zaznamenávání, uchovávání a analyzování informací o úkolech, metodách, odpovědnosti, vazbách na jiná pracovní místa, podmínkách, za nichž se práce vykonává a dalších souvislostech

*pracovních míst.*²⁸ Cílem analýzy pracovního místa je specifikace pracovního místa, to znamená popis pracovního místa a na základě tohoto popisu se odvodí požadavky na pracovníka. Implementace popisů práce může zapříčinit zvýšení problémů mezi zaměstnanci, pokud se připravuje měření pracovního výkonu. Proto jednání o zavedení popisů pracovního místa musí být vedena citlivě.²⁹ Bez analýzy pracovních míst nelze efektivně provádět plánování potřeby pracovníků a jejího pokrytí z vnitřních zdrojů organizace. Analýza pracovních míst má proto výsadní postavení v personální činnosti. Z povahy práce, jak a pro koho je vytvořeno pracovní místo, se odvozuje potřeba pracovníků, tedy konkrétně jaké pracovníky a kolik pracovníků bude organizace potřebovat. Analýza pracovních míst odhalí rezervy ve vykonávání práce, které vedou k novému definování pracovních míst. Tím se mohou uvolnit vnitřní zdroje k pokrytí potřeby pracovníků. Analýzou pracovních míst si musíme odpovědět na tyto základní otázky:

- Otázky týkající se pracovních úkolů a podmínek
- Otázky týkající se pracovníka

Nejvhodnější otázky týkající se pracovních úkolů a podmínek (popis práce) jsou tyto:

- Kdo práci vykonává, organizační zařazení pracovního místa, povaha práce, jak se práce provádí, pracovní úkoly, postavení jednotlivých úkolů (obtížnost, frekvence, důležitost)
- Komu se pracovník zodpovídá, jaké má pravomoci, jaké jsou obvyklé pracovní podmínky (fyzikální prostředí, sociální prostředí, platové podmínky).³⁰

*„Popis práce vyjadřuje v praxi profesionální nároky určité práce podmiňující její úspěšný výkon, např.: operátorka u počítače, soustružník kovů, ale také technik, specialista pro finanční účetnictví, manažer.“*³¹ Na základě popisu pracovního místa můžeme odvodit požadavky, které klade pracovní místo na pracovníka jako např.: fyzické a duševní požadavky, dovednosti, vzdělání a kvalifikace, pracovní zkušenosti, charakteristika osobnosti a postojů pracovníka.³² Úspěšnost analýzy a kvalita popisu pracovních míst

²⁸ KOUBEK, J.: *ABC praktické personalistiky*, Praha: Linde nakladatelství s.r.o., 2000, ISBN 80-86131-25-4, str. 120

²⁹ DAVID, M.: *Personalistika od A do Z*, Brno: Computer Press, a.s., 2007, ISBN 978-80-251-1496-4, str. 197

³⁰ KOUBEK, J.: *ABC praktické personalistiky*, Praha: Linde nakladatelství s.r.o., 2000, ISBN 80-86131-25-4, str. 124

³¹ STÝBLO, J.; KHALE, B.: *Praktická personalistika*, Praha: Pragoeduca 1994, ISBN 80-85856-06-9, str. 239

³² Autorský kolektiv, STÝBLO, J. URBAN, J.VYSOKAJOVÁ, M.: *Personalistika 2009-2010*, Praha: Meritum, ASPI a.s. 2009, ISBN 978-80-7357-429-1 str. 11

i kvalita všech navazujících personálních činností závisí na kvalitně provedené analýze, proto je důležité zvážit výběr zdroje informací o pracovním místě. Zdrojem informací pro analýzu pracovních míst mohou být **Metody rozboru postupu** (postupové diagramy, grafy a schémata, **Metody časové analýzy pracovního postupu** (Ganttův diagram) umožňují odvodit požadavky na činnost člověka v závislosti na rozdělení funkcí i na časovém rozdělení pracovního úkolu. **Sít'ová analýza** je grafická metoda znázornění částí, které tvoří systém vazeb, které jsou mezi těmito částmi.³³ Dalšími metodami analýzy pracovních míst je pozorování a pohovor. **Pozorování** spočívá v tom, že osoba, která analyzuje pracovní místo, pozoruje pracovníka nebo pracovníky vykonávající práci a zaznamenává si informace popisující práci. Výhodou je jednoduchost metody a nevýhodou je, že je vhodná na práce mající krátký a opakující se cyklus. Pohovor by měl probíhat na pracovišti mezi osobou analyzující pracovní místo a s držitelem pracovního místa a může mít charakter strukturovaného nebo nestrukturovaného pohovoru. Pohovor se může uskutečnit jak s držitelem pracovního místa, tak s nadřízeným nebo s osobou, která zná povahu práce na pracovním místě (osoba, která vykonává stejnou práci v jiném útvaru organizace). Další metodou používanou při analýze pracovních míst je **Dotazníková metoda**. Tato metoda má velké množství variant podle zdrojů informací nebo dle toho, na jakou práci se analýza zaměřuje. Dotazníky zpravidla vyplňuje držitel pracovního místa a bývá přezkoumán jeho vyšším nadřízeným. Výhodou dotazníkové metody je to, že umožňuje získat informace od mnoha držitelů během relativně krátké doby a je možné je používat dlouhodobě a vylepšovat je s postupem času. Nevýhodou této metody je nebezpečí zkreslení informací, to když respondent neporozumí otázce. **Deníková metoda** vyžaduje od pracovníka, aby během dne zaznamenával všechny své činnosti. Je třeba vést deník dlouhodobě, aby bylo možné vystihnout celkový obraz pracovního místa. **Konferenční metoda**, Delphi, také Brainstorming je založena na informacích, které poskytují bezprostřední nadřízení. Tato metoda je spíše doplňková, protože opomíjí vnímání práce samotného pracovníka. Výsledkem analýzy pracovních míst je skutečnost, jak místa vypadají, podněcuje k zamyšlení jak práci na jednotlivých místech zefektivnit. Formování personální organizace „staffing,“³⁴ tvoří řetěz personálních činností, jehož částmi je personální plánování, plánování potřeby pracovníků, pokrytí

³³ KOCIÁNOVÁ, R.: *Personální činnosti a metody personální práce*, Praha: Grada Publishing, a.s., 2010, ISBN 978-80-247-2497-3, str. 45

³⁴ KOUBEK, J.: *ABC praktické personalistiky*, Praha: Linde nakladatelství s.r.o., 2000, ISBN 80-86131-25-4, str. 143

pracovníků a plánování personálního rozvoje. Jako organizační základ zavedení exaktního systému organizace práce je nutno považovat administrativní opatření k přijetí zásad a postupů. Od něho se odvíjejí veškeré aktivity personálního managementu. Cílem opatření a aplikací stanovených zásad tedy je:

- dosáhnout optimální organizační struktury a počtu zaměstnanců;
- udržovat organizační řád v aktuálním stavu;
- průběžně zajišťovat jednotný a aktuální soupis pracovních činností na všech pracovních místech v souladu s aktuální právní úpravou;
- mít stanovené profily pracovních míst včetně všech požadavků na ně kladených;
- metodiku výkonu personálního managementu se zapojením všech vedoucích zaměstnanců.³⁵

³⁵PERSONALISTAINFO, Organizace práce, *Organizace práce a systemizace ve veřejných službách a správě*. [online]. [cit. 2013-06-26], dostupné na WWW: <http://www.personalista.info/clanek/analyzy>

5 Plánování potřeby pracovníků

Plánování potřeby pracovníků vychází z odhadů potřeb pracovníků. „*Prognóza potřeby pracovních sil vyžaduje informace týkající se výrobní orientace organizace a jejích změn, změn trhu, vývoje v oblasti techniky a technologie, demografické zejména věkové struktury pracovníků organizace, z níž lze odvodit reprodukční potřebu pracovníků a mobility pracovníků organizace.*“³⁶ Prognózy počtu pracovníků plánování rozdělujeme na šest fází, a to rozepsání plánovaných úkolů, tedy vhodná organizace potřebných úkolů; odhad celkové potřeby lidských zdrojů, tedy počtu kvalifikovaných pracovníků, které bude potřeba přijmout, aby splnili plánované úkoly; odhad existujících vnitřních pracovních zdrojů pracovní síly, které jsou v současné době k dispozici k plnění úkolů; porovnání předchozích dvou faktorů k zjištění odhadu čisté potřeby lidských zdrojů; sumarizace podkladů v personálním útvaru; vypracování plánu personálního útvaru, s jehož pomocí se bude realizovat vyřešení čisté potřeby lidských zdrojů v jednotlivých pracovních útvarech.³⁷ Prognózování poptávky, potřeby pracovníků je proces odhadování počtu, dovedností a schopností pracovníků. Východiskem takové prognózy je roční rozpočet a dlouhodobý podnikový nebo organizační plán promítnutý do jednotlivých podnikových funkcí a útvarů nebo rozhodnutí o snižování počtu pracovních míst a pracovníků.³⁸ Je-li to možné, měl by plán vést i k racionalizaci a snižování počtu pracovníků a pracovních míst v důsledku snižování nákladů.

5.1. Metody odhadů potřeby pracovníků

Prognostické metody, které lze použít pro kvantitativní odhady budoucí potřeby pracovníků jsou Expertní metoda – založená na úsudku manažerů, Metoda analýzy vývojového trendu kvantitativního poměru mezi kategoriemi pracovníků – je založena na

³⁶ KOCIÁNOVÁ, R.: *Personální činnosti a metody personální práce*, Praha: Grada Publishing, a.s., 2010, ISBN 978-80-247-2497-3, str. 75

³⁷ PODNIKÁTOR, *Proces plánování pracovníků*, [online].[cit. 2013-07-10], dostupné na WWW: <http://www.podnikator.cz/provoz-firmy/personalistika/rizeni-lidskych-zdroju/n:17519/Proces-planovani-pracovniku>

³⁸ ARMSTRONG, M.: *Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy*. Praha: Grada Publishing, 2007, ISBN 978-80-247-1407-3, str. 313

zkoumání mezi počtem dosavadních pracovníků s přihlédnutím k možným změnám v organizaci, dále Metoda založená na časových studiích – je vhodná tam, kde je možné vypočítat, jak dlouho by měly trvat jednotlivé operace, kolik budeme potřebovat pracovníků ve výrobě. Prognózování potřeby schopností a dovedností pracovníků je záležitostí úsudku manažerů, součástí expertní metody. Měl by být založen na analýze vlivu zavedení nějaké nové technologie př.: IT technologie. „V praxi se při odhadu potřeby pracovníků organizace obvykle nepoužívá jediná metoda, ale spíše určitá kombinace metod.“³⁹ K odhadům potřeby pracovníků lze využít intuitivní metody – delfská metoda, kaskádová metoda či metoda manažerských odhadů a kvantitativní metody – metody založené na analýzách vývojových trendů, korelaci a regresi, grafické analýze, síťovaném plánování, modelování a simulací či na pracovních normách.⁴⁰ Delfská metoda spočívá ve skupině expertů, která se snaží dosáhnout vzájemné shody, která se týká budoucího vývoje pracovních sil v organizaci. V této skupině by měli být zastoupeni vedoucí pracovníci, kteří mají největší přehled o personálním dění v organizaci, ale i externí experti. „Cílem této metody je předpovědět budoucí vývoj potřeby pracovních sil pomocí propojení nezávislých názorů expertů.“⁴¹ Kaskádová metoda přináší odhad perspektivní potřeby pracovních sil, ale i odhad pokrytí potřeby z vnitřních zdrojů.⁴² Tato metoda je založená na úkolech organizace, které jsou rozepisovány na stále nižší úrovni organizace a končí u posledního nejnižšího vedoucího. Ten musí odhadnout kolik a jaké pracovníky bude potřebovat, tyto informace se postupně předávají vyššímu stupni organizace, kde se sumarizují a přidávají se k nim odhady potřeby a vnitřní zdroje pracovníků, které jsou v organizaci. Experti při této metodě jsou pracovníci na jednotlivých organizačních úrovních nebo útvarech. Metoda manažerských odhadů je podobná jak delfské metodě, tak kaskádové metodě, jsou do ní zapojeni vedoucí pracovníci organizace - „manažeři“ a ti na základě svých znalostí a zkušeností odhadují velikost budoucí potřeby pracovníků a jejich strukturu. Tento postup lze i obrátit od zdola nahoru, od nižšího stupně vedoucích k nejvyšším manažerům. Doporučuje se kombinovat oba postupy, od shora dolů a od zdola nahoru, ale s delším časovým odstupem. Metoda založená na analýze vývojových trendů je

³⁹ KOUBEK, J.: *Řízení lidských zdrojů, základy moderní personalistiky*, Praha: Management press, NT Publishing, s.r.o., 2001, ISBN 80-7261-033-3, str. 97

⁴⁰ KOUBEK, J.: *Řízení lidských zdrojů, základy moderní personalistiky*, Praha: Management press, NT Publishing, s.r.o., 2001, ISBN 80-7261-033-3, str. 96

⁴¹ KOUBEK, J.: *ABC praktické personalistiky*, Praha: Linde nakladatelství s.r.o., 2000, ISBN 80-86131-25-4, str. 156

⁴² KOUBEK, J.: *Řízení lidských zdrojů, základy moderní personalistiky*, Praha: Management press, NT Publishing, s.r.o., 2001, ISBN 80-7261-033-3, str. 99

založena na kvantitativním vyjádření potřeby pracovníků, vybírá se jeden faktor, který nejvíce ovlivňuje potřebu pracovníků. Když je faktor identifikován, zkoumá se dosavadní vývoj faktoru k poměru vývoje počtu pracovníků organizace (určité kategorie pracovníků). Při odhadech budoucí potřeby pracovníků bude reálnější odhad ten, na který použijeme jednodušší a srozumitelnější metodu. *„Snaha o používání složitějších matematických nebo statistických metod, které vypadají na první pohled vědečtěji, může vést ve skutečnosti ke snížení kvality odhadů budoucí potřeby pracovníků. Ve světě se při odhadu potřeby pracovníků používají spíše expertní, intuitivní metody.“*⁴³

⁴³ KOUBEK, J.: *ABC praktické personalistiky*, Praha: Linde nakladatelství s.r.o., 2000, ISBN 80-86131-25-4, str. 166

6 Plánování pokrytí pracovníků

Prognózou pokrytí potřeby pracovníků (nabídky) se pokoušíme odhadnout pomocí intuitivních nebo kvantitativních metod, pokud se rozhoduje o počtu, který je třeba pokrýt buď z vnitřních, nebo z vnějších zdrojů. K odhadu počtu pracovníků z vnitřních zdrojů se užívá bilanční metoda nebo Markovova analýza.⁴⁴ Pro odhady vnějších zdrojů lze použít demografické metody, jako populační projekce či prognózy, či užít již zpracované prognózy Českým statistickým úřadem nebo Ministerstvem práce a sociálních věcí. Rozhodující v organizaci je pokrytí potřeby pracovníků zejména z vnitřních zdrojů, vzhledem k délce období, na které se pokrytí plánuje. K vnějším zdrojům se organizace uchyluje teprve v případě, nelze-li pokrýt perspektivní potřebu pracovníků z vnitřních zdrojů. Odhad perspektivních zdrojů pracovníků by měl vycházet z dokonalé znalosti počtu současné struktury zdrojů pracovníků v organizaci i mimo tuto organizaci. Při odhadu potřeby z vnitřních zdrojů musíme zvážit skutečnosti kolik pracovníků a kteří nám zůstanou pro plnění plánovaných úkolů, přihlédneme-li k možnostem odchodům z organizace nebo přechodům v rámci organizace. Kteří pracovníci budou ušetřeni v důsledku technického rozvoje a do jaké míry přispěje k lepšímu plnění plánování úkolů zvyšování kvalifikace, vhodnější rozmístění pracovníků, využívání fondu pracovní doby atd. Při perspektivních odhadech pokrytí potřeby pracovníků je vhodné zodpovědět následující otázky:

1. Jaké druhy pracovních míst máme?
2. Kolik lidí máme v každém druhu pracovních míst?
3. Jaké dovednosti mají stávající pracovníci v každém druhu pracovních míst a odpovídají tyto dovednosti plně povaze práce na pracovních místech?
4. Jaký výkon vykazují pracovníci v každém druhu pracovních míst?
5. Je obtížné převádět pracovníky mezi jednotlivými druhy pracovních míst?
6. Kolik pracovníků je připraveno na práci ve významnějších a náročnějších funkcích a jaké vzdělání by zvýšilo připravenost povyšování lidí?
7. Odpovídá struktura pracovníků podle pohlaví povaze úkolů na pracovních místech? Je vyvážená věková skupina pracovníků z hlediska budoucí reprodukční potřeby pracovníků i z hlediska zkušeností?

⁴⁴ KOCIÁNOVÁ, R.: *Personální činnosti a metody personální práce*, Praha: Grada Publishing, a.s., 2010, ISBN 978-80-247-2497-3, str. 76

8. Jaká je míra fluktuace (odchodů) pracovníků u jednotlivých pracovních míst, jaký počet bude pravděpodobně odcházet do důchodu, na mateřskou dovolenou, bude propuštěn.

„ Analýza počtu pracovníků odcházejících z organizace poskytne údaje, které lze použít při prognózování nabídky (pokrytí potřeby pracovníků) k výpočtu ztrát pracovníků, které bude možné nutně nahradit.“⁴⁵ Důležité je zjistit příčinu odchodů pracovníků, které mohou být za lepší mzdou i za lepší jistotou zaměstnání, lepšími pracovními podmínkami, příležitostí rozvíjet své schopnosti nebo špatnými vztahy na pracovišti a osobními důvody. Rozhovory s odcházejícími pracovníky poskytnou zpětnou vazbu co udělat pro nápravu a co zlepšit. Odchody pracovníků vyvolají náklady v mzdové oblasti, administrativní náklady, přímé náklady se získáním nových pracovníků, jejich vzděláváním, nepřímé náklady související s časem personalisty a manažerů, kteří musí vyhledat a vybrat nové pracovníky a času, který věnují vzdělávání a zaškolení nových pracovníků. Při odchodu pracovníků a jejich přemístování je nutné vše probrat i s odborovou organizací, pokud je zřízena při dané organizaci nebo podniku.

6.1. Metody odhadů pokrytí pracovníků

Mezi metody odhadu pokrytí potřeby pracovníků z vnitřních zdrojů patří Bilanční metoda, Metoda založená na plánech následnictví ve funkcích a Markovova analýza.⁴⁶ Bilanční metoda patří mezi intuitivní metody a vychází ze současného stavu pracovníků, kdy jsou pracovníci rozříděni do skupin na základě profesních, kvalifikačních a demografických znaků. Tyto informace mohou být využity při vhodnějším rozmístování pracovníků. Demografické informace poskytují odhad pravděpodobnosti setrvání v organizaci. Snažíme se odhadnout ztráty pracovníků, zisky pracovníků plynoucí z pohybu pracovníků v organizaci, pomocí plánů osobního rozvoje, plány následnictví i hodnocení. Od výchozího počtu se odečtou odhady ztrát a přičte odhad zisků a získáme odhad perspektivních počtů pracovníků. Tato metoda je bilancování pohybu a reprodukce pracovních sil. Metoda

⁴⁵ ARMSTRONG, M.: *Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy*. Praha: Grada Publishing, 2007, ISBN 978-80-247-1407-3, str. 314

⁴⁶ KOUBEK, J.: *ABC praktické personalistiky*, Praha: Linde nakladatelství s.r.o., 2000, ISBN 80-86131-25-4, str. 168

založená na plánech následnictví ve funkcích se využívá zejména v organizacích, kde chtějí mít připravenou náhradu za pracovníka obvykle ve vedoucích funkcích. Tyto plány následnictví mají většinou podobu řetězce. Plány uvádějí jednoho náhradníka na příslušnou funkci a zároveň plány slouží jako plány personálního rozvoje pracovníků, kteří se připravují na následnictví. V rámci pokrytí v celé organizaci se používají plány typu pyramidy, které pokrývají všechny vedoucí funkce a může být určeno i pořadí několika náhradníků a toto pořadí se může měnit podle schopností a rozvoje pracovníků. Metoda založená na Markovově analýze je kvantitativní metodou, využívá poznání zákonitostí pohybů pracovníků uvnitř organizace a z organizace. Je vhodná tam, kde lze z pracovních funkcí vytvořit hierarchii, kterou pracovníci procházejí v průběhu celé pracovní kariéry.⁴⁷

Na výsledky odhadů pokrytí pracovních sil z vnitřních zdrojů musíme mít kritický pohled a zvažovat, jak jsou reálné. Uvedené metody jsou založené na předpokladech pracovníků pro výkon vyšší funkce nebo jiné práce nebo na určitých předpokladech dosavadního vývoje. Je třeba brát zřetel na to, že dlouhodobé odhady pokrytí, které závisí na pohybech v organizaci a i na změnách v ekonomice nemusí být spolehlivé. Lepší je provádět odhady pokrytí v kratším horizontu 2 až 3 let. S plánováním pokrytí paralelně probíhá plánování personálního rozvoje pracovníků, které slouží k záměru pokrytí pracovníků z vnitřních zdrojů.

⁴⁷ KOCIÁNOVÁ, R.: *Personální činnosti a metody personální práce*, Praha: Grada Publishing, a.s., 2010, ISBN 978-80-247-2497-3, str. 76

7 Plán personálního rozvoje

„Řídit rozvoj zaměstnanců předpokládá rozumět požadavkům, před které zaměstnanec budoucí vývoj organizace postaví, a na tyto požadavky je včas připravit.“⁴⁸ Rozvoj zaměstnanec je součástí celkové strategie organizace v oblasti lidských zdrojů. Rozvoj zaměstnanec znamená užitečný příspěvek a organizaci učebních zkušeností na pracovišti tak, že může být zlepšen výkon, mohou být dosahovány pracovní cíle, a tak prostřednictvím zvýšení dovedností, znalostí, učebních schopností a nadšení lidí na každé úrovni, může být v podniku zabezpečen nepřetržitý růst jednotlivce.⁴⁹ Plánování personálního rozvoje pracovníků slouží k pokrytí pracovníků z vnitřních zdrojů organizace. Plán rozvoje se orientuje zejména na rozvoj pracovníkovy kariéry a uspokojení z vykonávané práce, čímž upevňuje vazby pracovníků na organizaci a připravuje je na plnění náročnějších úkolů. Mezi plány personálního rozvoje patří plán pracovní kariéry a plán následnictví v pracovních funkcích. Plány následnictví z pohledu jednotlivce mohou být osobní plány následnictví, které poskytují pracovníku představu o funkci, pro kterou s ním organizace počítá. Součástí osobních plánů vzdělávání bývají i individuální plány vzdělávání a rozvoje pracovníka, které stanovují, jak by měl pracovník dosáhnout cílů stanovených v plánech pracovní kariéry a v osobních plánech následnictví.⁵⁰ Plánování personálního rozvoje pracovníků organizace úzce souvisí s plánováním vzdělávání, plánování rozmísťování, plánováním odměňování i plánováním penzionování a propouštění pracovníků. Při plánování pracovní kariéry jde vždy o individualizovaný plán zpracovaný pro konkrétního pracovníka a tento kariérní plán se používá pro manažery nebo vysoce kvalifikované specialisty. Plánování pracovní kariéry probíhá ve čtyřech krocích:

„1. Pracovník sám hodnotí své individuální schopnosti, zvažuje své zájmy a stanovuje své pracovní cíle.

2. Organizace hodnotí individuální schopnosti a rozvojový potenciál každého pracovníka.

⁴⁸ URBAN, J.: *Řízení lidí v organizaci, personální rozměr managementu.*, Praha: ASPI Publishing, s.r.o., 2003, ISBN 80-86395-46-4, str. 68

⁴⁹ FOOT, M.; HOOK, C.: *Personalistika*, Praha: Computer press, 2002, ISBN 80-7226-515-6 str. 205

⁵⁰ KOUBEK, J.: *ABC praktické personalistiky*, Praha: Linde nakladatelství s.r.o., 2000, ISBN 80-86131-25-4, str. 176

3. pracovník je informován o tom, jaké se mu nabízejí možnosti a jakou kariéru může v organizaci udělat.

4. Pracovník, jeho nadřízený a personalista se společně radí, jak realisticky stanovit cíle kariéry pracovníka a zpracovat plány směřující k dosažení těchto cílů.⁵¹ Výsledkem celé této plánovací procedury je plán kariéry, plán osobního rozvoje, který zahrnuje osvojení znalostí a dovedností, prostřednictvím nichž umožňuje pracovníku získat lepší pracovní pozici v organizaci. Plánování následnictví slouží k plánování pokrytí potřeby pracovníků v určitých funkcích, které jsou hierarchicky uspořádané a týká se to zejména pokrytí z vnitřních zdrojů. Plány následnictví mohou mít zpravidla tuto podobu:

Schéma 6 Plány následnictví

Funkce	Personální ředitel	
Držitel	A. Novák	
Náhrada	A. Dvořák	
Nynější funkce	Vedoucí oddělení vzdělávání pracovníků	
Schopnosti/Vhodný k povýšení	V (vynikající)	PO(vhodný k povýšení)

Funkce	Vedoucí oddělení vzdělávání pracovníků	
Držitel	F. Dvořák	
Schopnosti/vhodný k povýšení	V	PO
Náhrada	K. Horák	
Nynější funkce	Odborný referent	
Schopnosti/Vhodný k povýšení	VD(velmi dobré)	P2(vhodný za 2 roky)

Zdroj: KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů, základy moderní personalistiky*, Praha: Management press, NT Publishing, s.r.o., 2001, ISBN 80-7261-033-3, str. 112

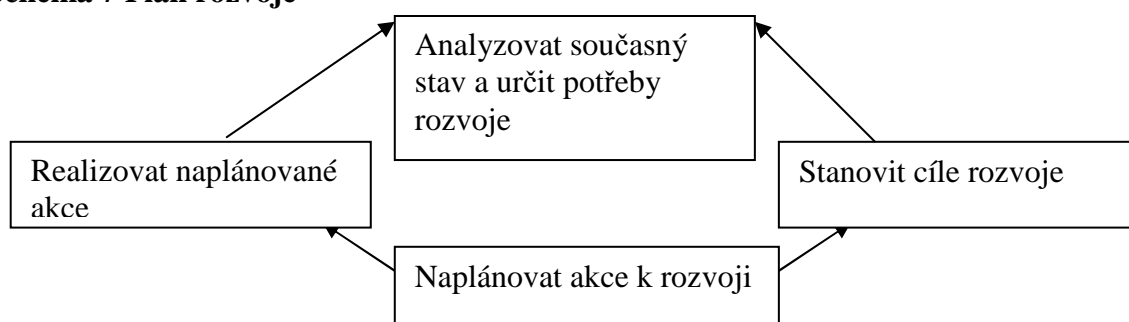
⁵¹ KOUBEK, J.: *Řízení lidských zdrojů, základy moderní personalistiky*, Praha: Management press, NT Publishing, s.r.o., 2001, ISBN 80-7261-033-3, str. 111

Plány následnictví jsou jmenovité a připravené vždy pro určitou funkci, umožňují využít pracovní sílu v organizaci, kterou je nutné na následnictví připravit. Plány osobního rozvoje mohou mít několik fází:

- Analyzovat současný stav a určit potřeby rozvoje (např.: v rámci procesu řízení pracovního výkonu nebo na základě výstupů DC)
- Stanovit cíle rozvoje (zlepšování výkonu na současném pracovním místě, zlepšení nebo získání dovedností, rozšíření znalostí, rozvoj konkrétních oblastí schopností, přechod nebo vzestup v rámci organizace)
- Připravit plán akcí (či kroků), plán činnosti k rozvoji (cíle vzdělávání, rozvojové aktivity)
- Realizovat naplánované akce.⁵²

„U některých forem rozvoje zaměstnance lze stanovit časový plán (termín a délku činností souvisejících s rozvojem zaměstnance). Zejména to mohou být stáže nebo poradenská a konzultační činnost. U klasických vzdělávacích kurzů a školení je obtížnější, neboť to ve velké míře závisí na pověřené vzdělávací instituci.“⁵³

Schéma 7 Plán rozvoje



Zdroj: KOCIÁNOVÁ, R., *Personální činnosti a metody personální práce*, Praha: Grada Publishing, a.s., 2010, ISBN 978-80-247-2497-3, str. 173

Organizační rozvoj jako systém profesní přípravy a osobního růstu lidí (v zahraničí nazývaný OPD (Organization Personell Development) předpokládá důkladnou znalost popisů práce a profilu pracovních míst v organizační struktuře, sladění s požadavky personálního plánování na potřeby zajišťování jednotlivých pracovních míst, souvislost s

⁵² KOCIÁNOVÁ, R.: *Personální činnosti a metody personální práce*, Praha: Grada Publishing, a.s., 2010, ISBN 978-80-247-2497-3, str. 173

⁵³ DUDEK, M.: *Plán osobního rozvoje zaměstnance*, Katedra kontroly a řízení jakosti, VŠB-TU Ostrava, [online].[cit. 2013-07-10], dostupné na WWW: <http://katedry.fmfi.vsb.cz/639/qmag/mj12-cz.htm>

výstupy a závěry z osobního hodnocení zaměstnanců (hodnocení výkonnosti).⁵⁴ Pro realizaci organizačního rozvoje je důležitá podpora vedení organizace. Pokud je chápán jako nástroj změn v kvalifikaci zaměstnanců, je to výhodou. K rozvoji pracovníků je možné vybrat několik způsobů vzdělávání od externích kurzů, které ovšem nemusí být přímo na míru pracovníka, dále interní kurzy nebo semináře, které jsou efektivnější a více zaměřené přímo ke konkrétní pracovní pozici. K aplikaci organizačního rozvoje lidí v organizaci je nutné nejprve provést vstupní diagnózu k určení kvalifikačních potřeb a rozvoje profesních znalostí a dovedností skupin pracovníků, zajistit vstřícný přístup managementu, vypracovat věcný a časový harmonogram pro realizaci rozvoje a následné vyhodnocení. Za plánování personálního rozvoje a jeho realizaci včetně vyhodnocení v organizaci je odpovědný personální útvar, který spolupracuje s výkonným managementem.

⁵⁴ Autorský kolektiv, STÝBLO, J. URBAN, J. VYSOKAJOVÁ, M.: Personalistika 2009-2010, Praha: Meritum, ASPI a.s. 2009, ISBN 978-80-7357-429-1 str. 449

8 ANALYTICKÁ ČÁST

Analytická část diplomové práce je zaměřena na personální plánování ve vybrané organizaci veřejné správy, konkrétně Městského úřadu v Žatci. V této organizaci je personální činnost vykonávána jedním personalistou, a to jen na poloviční úvazek a pouze v základním spíše administrativním rozsahu. Organizace nemá vypracovanou ani konkrétní personální strategii, pro odměňování zaměstnanců má vypracovaný jeden vnitřní předpis. Hodnocení ani motivaci zaměstnanců organizace nijak neřeší. Tato organizace nemá vytvořený žádný personální plán, rovněž chybí plán pokrytí i plán rozvoje jednotlivých pracovníků. Tyto záležitosti týkající se personálního plánování se řeší nahodile a spíše intuitivně. Pro potřeby personálního plánování je třeba shromáždit data z interních dokumentů organizace a provést analýzu pracovních míst z dokumentů i formou dotazníkového šetření mezi zaměstnanci organizace. Personální plán by měl optimalizovat počet pracovníků v organizaci a tím uspořít náklady na mzdové prostředky, dále plánem pokrytí pracovníků z vnitřních zdrojů, zejména plán následnictví ve funkcích, se dají uspořít prostředky na vzdělávání nových pracovníků, které je velice drahé, hlavně v případě pracovníků vykonávajících přenesenou působnost (státní správu). Plán rozvoje jednotlivých pracovníků se dá využít právě při plánování následnictví ve funkcích, kdy je třeba se zaměřit na rozvoj jednotlivých pracovníků a jejich průběžné vzdělávání, se kterými se může počítat na následnickou funkci.

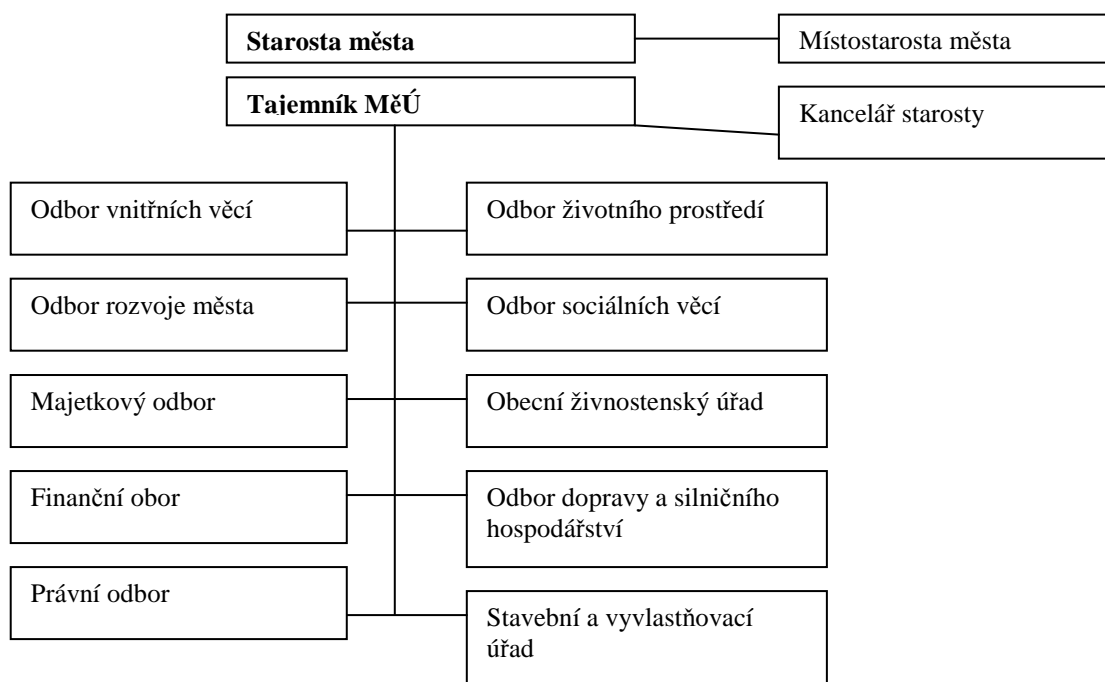
8.1. Charakteristika vybrané organizace Městského úřadu v Žatci

Organizaci městského úřadu zahrnujeme v širším pojetí do veřejné správy. Tyto organizace mají velmi podobnou strukturu, liší se od sebe počtem úředníků i počtem odborů, které si mohou samy zřizovat. Organizace Městského úřadu v Žatci zajišťuje asi ze 70 % výkon přenesené působnosti (státní správu) a jen kolem 30 % výkon samostatné působnosti (samosprávu). Charakter vykonávané práce je administrativní činností, která klade důraz na vzdělávání jednotlivých úředníků v oblasti jejich působení v podstatě po celou dobu výkonu pracovní činnosti. Práce se odvíjí především od znalosti právních předpisů, zákonů a vyhlášek, které se neustále mění a doplňují. Stát poskytuje obcím příspěvek na výkon

státní správy ze státního rozpočtu,⁵⁵ jeho výši určuje ministerstvo vnitra. Příspěvek je určen na úhradu výdajů spojených s výkonem přenesené působnosti, kdy tyto výdaje jsou použité na mzdy a na provozní výdaje spojené se zaměstnanci vykonávajícími státní správu.

Městský úřad v Žatci se dělí na jednotlivé odbory podřízené tajemníkovi úřadu, zvláštní místo zaujímá kancelář starosty, která je podřízena přímo starostovi. Ke konci roku 2012 měl úřad 96 zaměstnanců včetně tajemníka a provozních zaměstnanců (ti nejsou úředníky). Městský úřad v Žatci je rozdělen na 10 odborů, které jsou podřízeny tajemníku městského úřadu, viz příloha č. 1. Jedná se o tyto odbory: Odbor vnitřních věcí, Finanční odbor, Odbor rozvoje města, Majetkový odbor, Právní odbor, Odbor životního prostředí a zemědělství, Odbor sociálních věcí, Obecní živnostenský úřad, Odbor dopravy a silničního hospodářství a Stavební a vyvlastňovací úřad, vše viz následující schéma:

Schéma 8 Organizační uspořádání MěÚ Žatec



Zdroj: Organizační schéma MěÚ Žatec, zjednodušené schéma organizace.

Každý odbor na úřadě se skládá z vedoucího odboru (vedoucí úředník), zaměstnanec odboru (úředník) a na některých odborech jsou ostatní pracovníci (obslužná profese). Pracovně právní vztahy mezi zaměstnanci a zaměstnavatelem (Městem Žatec) upravuje

⁵⁵ Zákon č. 128/2000 Sb., o obcích, v platném znění, § 62,

Pracovní řád Městského úřadu v Žatci. Pracovní řád upravuje pracovní poměr, jeho vznik, změnu, pracovní cestu, skončení pracovního poměru, dále jsou v pracovním řádu upraveny i povinnosti zaměstnanců a zaměstnavatele a pracovní doba.

Pracovní doba je stanovena pro pracovníky Městského úřadu v Žatci na 40 hodin týdně s tím, že přestávka na jídlo a oddech se nezapočítává do pracovní doby. Evidence docházky je prováděna elektronicky počítačovým programem RON SOFTWARE.⁵⁶ Zaměstnavatel zavedl pružnou pracovní dobu, při jejímž rozvržení musí být naplněna nejdéle ve čtyřtýdenním vyrovnávacím období a za toto dodržení zodpovídá vedoucí pracovník tajemníkovi úřadu. Tato pružná pracovní doba se nevztahuje na pracovníky obslužné profese (neúředníky a provozní zaměstnance). Podstatou pružné pracovní doby je, že si zaměstnanec volí sám začátek, popřípadě i konec pracovní doby v jednotlivých dnech v rámci časového úseku stanoveného zaměstnavatelem. Volitelná pracovní doba je stanovena takto:

Pondělí	6:00-8:00; 17:00-18:00
Úterý	6:00-9:00; 13:00-18:00
Středa	6:00-8:00; 17:00-18:00
Čtvrtek	6:00-9:00; 13:00-18:00
Pátek	6:00-9:00; 13:00-18:00

Základní pracovní doba, v níž je zaměstnanec povinen být na pracovišti je stanovena takto:

Pondělí	8:00-17:00
Úterý	9:00-13:00
Středa	8:00-17:00
Čtvrtek	9:00-13:00
Pátek	9:00-13:00

Pracovní doba úřadu, to je doba, kdy veřejnost se může obracet na úředníky ve svých záležitostech, je stanovena v pondělí a ve středu od 7:30 do 17:00 a v ostatní dny od 7:00 do 15:00. V této době je nutné, aby vždy byla na úřadě přítomna odpovědná osoba. Je nutné tuto stanovenou dobu pokrýt pracovníky a ti se musejí různě prostřídat na určitém odboru tak, aby mohli nadále využít pružné pracovní doby a zároveň byla zachována

⁵⁶ RON SOFTWARE, Docházka, docházkový systém sloužící k evidenci docházky, [online].[cit. 2013-09-02], dostupné na WWW: <http://www.ron.cz/www/cz/dochazka/>

služba veřejnosti. Toto je třeba zohlednit i v personálním plánování pracovníků, tak aby byla možná vzájemná zastupitelnost.

8.2. Etický kodex zaměstnanců MěÚ Žatec

Zaměstnanci Městského úřadu v Žatci se při výkonu své práce musí řídit kodexem etiky zaměstnanců ve veřejné správě.⁵⁷ Účelem tohoto kodexu je podporovat standardy chování zaměstnanců ve veřejné správě a informovat veřejnost o chování, jež je oprávněna od zaměstnanců ve veřejné správě očekávat. Obecnou zásadou kodexu je výkon veřejné správy jako služby veřejnosti, kterou musí zaměstnanec vykonávat na vysoké odborné úrovni, kterou je povinen prohlubovat průběžně studiem. Musí být slušný, plný porozumění a ochotný bez jakýchkoli předsudků. Zaměstnanec musí jednat korektně s ostatními zaměstnanci i se zaměstnanci jiných úřadů veřejné správy. Zaměstnanec je povinen činit rozhodnutí a řešit záležitosti objektivně s ohledem na skutkovou podstatu a bez zbytečných průtahů a prosazuje práva a oprávněné zájmy občanů. Zaměstnanec nesmí připustit, aby došlo k střetu soukromého zájmu s postavením zaměstnance ve veřejné správě, to zahrnuje jakoukoli výhodu pro něj, jeho rodinu a jeho blízké a příbuzné osoby nebo fyzické či právnické osoby, se kterými má obchodní nebo politické vztahy. Zaměstnanec musí jednat při výkonu ve veřejné správě politicky nestranným způsobem. Dále zaměstnanec nesmí vyžadovat ani přijímat dary, laskavosti ani jiné výhody, které by mohly ovlivnit jeho rozhodování. Zaměstnanec nesmí využívat výhody, které vyplývají z jeho postavení, ani informace získané při výkonu jeho funkce pro svůj soukromý zájem. Jeho povinností je vyhnout se konfliktům zájmů i předcházet různým podezřením, které mohou konflikt vyvolat. Informace, které zaměstnanec získá při výkonu veřejné správy, nikomu neoprávněně nesděljuje a poskytuje jim potřebnou ochranu, avšak přihlíží k právu veřejnosti na přístup k informacím v rozsahu příslušného zákona. Zaměstnanec veřejné správy musí vynakládat veškeré úsilí, aby zajistil efektivitu ekonomické správy a užívání finančních zdrojů, zařízení i služeb, které jsou mu po dobu výkonu svěřeny. V případě, že je požádán, aby porušil právní úpravu, nebo zneužil úřední moc, takové jednání odmítne a oznámí toto svému nadřízenému. Dodržování etického kodexu zaměstnanci a jeho

⁵⁷ Vláda České republiky, Kodex etiky zaměstnanců ve veřejné správě, příloha usnesení vlády č. 270, ze dne 213. 2001

kontrola by se měla promítnout i v personální strategii organizace, třeba v souvislosti s hodnocením a odměňováním zaměstnanců.

8.3. Personální strategie organizace Měú Žatec

Organizace Městského úřadu Žatec nemá vypracovanou personální strategii, a tudíž nemůže smysluplně plánovat práci s lidskými zdroji. Poté je těžké reagovat na změny, které přicházejí třeba v souvislosti s demografickou strukturou zaměstnanců. Personální činnost je zaměřena pouze na administrativní činnosti v souvislosti s výběrem zaměstnanců a jejich procesem přijímání, pokud je tedy zrovna potřeba přijmout nového zaměstnance. Zaměstnanci, kteří vykonávají státní správu, tedy přenesenou působnost, musí povinně složit zkoušku zvláštní odborné způsobilosti, tak jak je to uvedeno v zákoně o úřednících. Poté musí splnit vzdělávání v délce 18 dnů po dobu 3 let. Samozřejmostí je vstupní vzdělávání pro všechny zaměstnance. Chybí však, na míru každému zaměstnanci, vytvořený adaptační plán. Není plánovaný konkrétní rozvoj jednotlivých zaměstnanců, zaměstnanci si vybírají průběžné vzdělávání sami, i když jim tento výběr obvykle může korigovat jejich nadřízený, vedoucí odboru. V organizaci není nastaven žádný systém průběžného hodnocení a tím pádem i zpětná vazba pro zaměstnance a zároveň i motivace. Motivací zaměstnance bývá především systém odměňování, který má organizace Měú Žatec upravený vnitřním předpisem, ve kterém je stanovena možnost poskytnutí osobního příplatku zaměstnanci, který dlouhodobě dosahuje velmi dobrých pracovních výsledků nebo plní větší rozsah pracovních úkolů, dále je v tomto předpisu upraven i příplatek za vedení, zvláštní příplatek, který náleží jen zaměstnancům odboru sociálních věcí a zaměstnanci majetkového odboru na bytovém úseku, dále je možné získat odměnu při dovršení padesáti let věku ve výši 2000 Kč a při skončení pracovního poměru, po přiznání plného invalidního důchodu nebo po nabytí nároku na starobní důchod, a to ve výši 2000 Kč. Odměňování tedy není spojeno s hodnocením a tím není motivací pro zaměstnance. Absence personální strategie v této organizaci je i zřejmě důvodem, proč v této organizaci není vytvořený personální plán. Pro vytvoření plánu je základem provedení analýzy pracovních míst a úkolů v následující kapitole.

9 Analýza pracovních míst a pracovních úkolů

Analýza pracovních míst organizace Městského úřadu Žatec je základním krokem pro personální plánování v této organizaci. Na začátku roku 2012 měla organizace v průměru 99,5 zaměstnance viz tabulka č. 1. Z tabulky je patrné snižování počtu zaměstnanců za posledních 6 let. Hlavním důvodem je neustálé zvyšování nákladů na zaměstnance, jejich mzdy a náklady s tím spojené (sociální, zdravotní a povinné pojištění) a zároveň tlak na snižování příspěvku na státní správu, na kterou musí obec doplácet ze svých prostředků. Tendencí je tedy optimalizovat počet pracovníků a snažit se uspořít náklady. Na konci roku 2012 měl úřad již 97 zaměstnanců viz příloha č. 1. organizační řád Městského úřadu v Žatci. Z níže uvedené tabulky vyplývá tendence snižování počtu zaměstnanců i to, jak se snižují náklady na zaměstnance (mzdy, sociální, zdravotní a jiné pojištění). Celkem tedy náklady na mzdu a povinná pojištění za jednoho zaměstnance v začátku roku 2012 činily 339.658 tisíc korun za rok.

Tabulka 1 Plánovaný rozpočet

Rok	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Prům. počet zaměstnanců	107	107,5	105,5	106,5	106,5	99,5
celk. mzdy v mil.	25.725	26.139	26.923	27.684	26.282	25.080
prům.mzdy v tis.	20.035	20.263	21.266	21.662	20.565	21.005

Zdroj: Rozpočty města, vlastní zpracování, částka na mzdy je bez sociálního pojištění, zdravotního a povinného pojištění

Tabulka 2 Vývoj nákladů na sociální, zdravotní a jiné pojištění

Rok	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Soc. pojišt.25% v mil.	6.689	6.796	6.806	6.981	6.626	6.331
Zdr.pojišt. 9% v mil.	2.315	2.353	2.450	2.513	2.385	2.279
povinné poj. 0,42% v tis.	108	110	114	117	112	106

Zdroj: Rozpočty města, vlastní zpracování

Organizace Městského úřadu je rozdělena na deset odborů včetně kanceláře starosty. Každý odbor organizace vykonává jinou agendu a má jiný počet pracovníků. Z interních dokumentů vyplývá následující analýza pracovních činností.

Kancelář starosty: v kanceláři starosty pracuje tajemník a 5 zaměstnanců.

Tajemník – je nadřízený všem zaměstnancům obce zařazeným do úřadu, plní funkci zaměstnavatele, uzavírá a ukončuje pracovní poměr se zaměstnanci úřadu, zajišťuje výkon přenesené působnosti, řídí koordinuje a kontroluje činnost zaměstnanců přímo nebo prostřednictvím vedoucích zaměstnanců, zabezpečuje plnění usnesení zastupitelstva a rady a plnění úkolů v oblasti přenesené působnosti dané obecně závaznými předpisy, předkládá radě návrhy na jmenování vedoucích odborů, kteří vzešli z výběrového řízení dle zákona o úřednících⁵⁸ a předkládá rovněž návrhy na jejich odvolání, stanovuje dle zvláštních předpisů platy zaměstnancům, schvaluje návrhy vedoucích odborů na poskytnutí odměn podřízeným pracovníkům a vedoucím pracovníkům, zabezpečuje realizaci bezpečnostních předpisů, zodpovídá za oblast rozvoje lidských zdrojů, řeší stížnosti zaměstnanců a vede evidenci stížností občanů a odpovídá za jejich vyřešení. Asistentka – 1 zaměstnanec, asistentka je k dispozici vedení města, starostovi, místostarostovi a tajemníkovi, vyřizuje korespondenci, organizuje schůzky a jednání pro vedení města, vede evidenci usnesení zastupitelstva a rady, vyhotovuje zápisy z jednání rady a zastupitelstva, vede evidenci stížností a petic, vede evidenci dokumentů vydaných vedením města. Úsek kontroly – 1 zaměstnanec, úsek kontroly provádí veřejnoprávní kontroly podle zákona o finanční kontrole ve veřejné správě,⁵⁹ tyto kontroly provádí i u příspěvkových organizací v působnosti Města Žatce a provádí kontrolu ostatních příjemců veřejné finanční podpory. Interní auditor – 1 zaměstnanec, zjišťuje, zda jsou dodržovány právní předpisy a postupy v činnosti orgánu veřejné správy, provádí finanční audity, audity systémů a audity výkonu hospodárnosti a efektivnosti vnitřního kontrolního systému. Správa dotací – správa dotací má 2 zaměstnance a tito odpovídají za zapojení města do dotačních programů, zajišťují financování investic, zajišťují realizaci rozvojových programů, vedou agendu realizace Programu regenerace městské památkové rezervace a zóny.

⁵⁸ Zákon č. 312/2002 Sb., o úřednících územně samosprávných celků a změně některých zákonů, ze dne 13. 6. 2002, § 5

⁵⁹ Zákon č. 320/2001 Sb., o finanční kontrole ve veřejné správě a o změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů, ze dne 9. srpna 2001

Odbor vnitřních věcí: v odboru vnitřních věcí je zařazeno 24 zaměstnanců, z toho je 1 vedoucí úředník a 9 pracovníků obslužné profese. Vedoucí odboru vnitřních věcí – zodpovídá za chod odboru a jeho hospodaření, uzavírá dohody o pracovní činnosti a o provedení práce, technicky zabezpečuje činnost úřadu a zajišťuje přípravu voleb, plní zvláštní úkoly v oblasti civilní obrany, krizového řízení, ochrany utajovaných informací. Matrika – 2 zaměstnanci, vykonávají státní správu na úseku matrik, vedou evidenci narození, úmrtí, uzavření manželství, provádějí vidimaci a legalizaci, připravují občanské záležitosti (vítání občánků, svatby, životní jubilea). Evidence obyvatel – 2 zaměstnanci, vykonávají státní správu na úseku evidence obyvatel, přidělují čísla popisná a evidenční, rušení trvalých pobytů, poskytování osobních údajů z informačního systému. Osobní doklady – 2 zaměstnanci, vykonávají státní správu na úseku občanských průkazů a cestovních dokladů, vedení evidence občanských průkazů a cestovních dokladů. Pokladna – 2 zaměstnanci, provádějí hotovostní a bezhotovostní platby správních poplatků, plní úkoly podatelny, provádí vidimaci a legalizaci. Hospodářská správa – 1 zaměstnanec, vyřizuje pojistné smlouvy a události a vedení agendy, vede evidenci a inventarizaci majetku, vede evidenci služebních vozidel, kontrolu a evidenci pohonných hmot, hotovostní a bezhotovostní platby správních poplatků, výplatu mezd a cestovních náhrad, vydává stravovací poukázky, výběr hotovosti a odvod do banky. Podatelna – 1 zaměstnanec, zajišťuje telefonní a poštovní styk úřadu, vede evidenci úředních razítek, provádí vidimaci a legalizaci, zabezpečuje kancelářské potřeby pro organizaci. Administrátor – 3 zaměstnanci, zajišťují provoz počítačové a telekomunikační sítě, zajišťují dodržování licenčních práv software, provedení a údržbu webových stránek města, vkládání dokumentů na elektronickou úřední desku, provoz programového vybavení jednotlivých odborů, spravují docházkový systém, zpracování přehledů telefonních hovorů. Personalista a archivář – 1 zaměstnanec, plní úkoly na úseku personální práce, vede evidenci plánů vzdělávání úředníků, zajišťuje školení, vede personální agendu, odpovídá za BOZP, PO a školení zaměstnanců včetně ZOZ zkoušek (zvláštní odborná způsobilost), vykonává archivní činnost pro potřeby organizace. Mzdy – 1 zaměstnanec, vedení mzdové agendy, zpracování statistických výkazů, odvod nemocenských dávek, daně z příjmu fyzických osob ze závislé činnosti, sociální a zdravotní pojištění a vedení evidenčních listů zaměstnanců. Údržbář, řidič – 1 pracovník obslužné profese, zajišťuje technickou údržbu objektů, v nichž sídlí úřad, zajišťuje běžnou údržbu vozidel a dle požadavků řídí vozidlo. Provozní zaměstnanci – 4 zaměstnanci, kteří zajišťují úklidové práce budov úřadu. Kultura

a cestovní ruch – 1 zaměstnanec, který poskytuje informace pro návštěvníky i občany v oblasti turistiky a volného času, stará se o propagaci města, poskytuje pro potřeby městského úřadu základní překladatelské a tlumočnické práce, zajišťuje prodej propagačních materiálů v turistickém a informačním centru. Turistické informační centrum – 1 zaměstnanec úředník a 1 zaměstnanec pracovník obslužná profese, poskytuje informace o městě včetně informací o volnočasových aktivitách, podílí se na distribuci informačních materiálů města, zajišťuje provoz informačního centra, provádí prohlídky radniční věže, vede kroniku města Žatce, zajišťuje provoz Czech pointu, provádí vidimaci a legalizaci, vede evidenci ztrát a nálezů.

Finanční odbor: ve finančním odboru je zařazeno 10 zaměstnanců, z toho je jeden vedoucí odboru. Vedoucí odboru řídí práci odboru a má odpovědnost za sestavování a kontrolování rozpočtu města, provádí kontrolu finančního hospodaření úřadu, odpovídá za hospodaření s cennými papíry a zpracovává statistické roční výkazy. Hlavní účetní – 1 zaměstnanec, který vede podvojně účetnictví, zúčtuje došlé a vystavené faktury, veškerých pokladních dokladů, vede evidenci majetku, pohledávek a závazků, vede evidenci, vydávání a vyúčtování pokutových bloků, nájemné z pozemků, včetně vymáhání dluhů a nedoplatků. Účetní – 2 zaměstnanci, kteří vedou podvojně účetnictví, zúčtují došlé a vystavené faktury, pokladní doklady, evidenci, vydávání a roční zúčtování pokutových bloků, evidence a vymáhání kupních cen a splátek prodaných nemovitostí, nájemné z pozemků, včetně vymáhání dluhů a nedoplatků. Bankovní styk – 1 zaměstnanec provádí evidenci, třídění a úhradu došlých faktur, dobropisů a platebních poukazů, převody finančních prostředků mezi účty města, evidence a výplata složených částek při žádosti o koupi nemovitosti a provádění vratek při neuskutečnění prodeje. Daně a poplatky – 2 zaměstnanci, kteří vykonávají státní správu na úseku daní a poplatků dle daňového řádu⁶⁰ a zákona o místních poplatcích⁶¹ a ve věci samosprávy tvorbu obecně závazných vyhlášek, dále správu správních poplatků dle zákona o správních poplatcích,⁶² dále provádí vedení evidence nezaplacených pokut a peněžitých plnění uložených ve správním řízení, předávání podkladů soudnímu exekutorovi. Rozpočet města – 1 zaměstnanec, který odpovídá za přípravu a sestavení ročního rozpočtu města, vede evidenci systému shromažďování, sběru, třídění, přepravy a odstraňování komunálních odpadů. Rozpočtář

⁶⁰ Zákon č. 280/2009 Sb., daňový řád, ve znění pozdějších předpisů

⁶¹ Zákon č. 565/1990 Sb., o místních poplatcích, ve znění pozdějších předpisů

⁶² Zákon č. 634/2004 Sb., o správních poplatcích, ze dne 26. listopadu 2004, ve znění pozdějších předpisů

škol a školských zařízení – 1 zaměstnanec, který odpovídá za návrh rozpočtu podle školského zákona,⁶³ zodpovídá za zpracování finančního vypořádání přidělené dotace na provoz právníkům osobám, které vykonávají činnost škol a školských zařízení v obvodu obce a vede evidenci a dokumentaci, účetních závěrek, finančních výkazů škol a školských zařízení a zpracovává statistiky. Školství, agenda – 1 zaměstnanec, který kontroluje rozbor hospodaření příspěvkových organizací v rámci uzávěrek, zpracovává inventarizaci majetku v těchto zařízeních, řeší přestupky na úseku školství.

Odbor rozvoje města: v odboru rozvoje města pracuje celkem 9 zaměstnanců, z toho je jeden vedoucí úředník Vedoucí odboru – řídí odbor a odpovídá za hospodaření s investicemi města, odpovídá a řídí realizaci koncepce rozvoje města, aktualizaci a rozvoj územního plánu, energetická koncepce. Úřad územního plánování – 2 zaměstnanci, kteří provádějí změny územního a regulačního plánu města i pro obce ve správním obvodu, pořizují zastavovací studie, poskytují územně plánovací informace dle stavebního zákona.⁶⁴ Investice – 3 zaměstnanci, provádějí přípravu a realizaci investičních akcí města včetně památek a školských zařízení, projektovou přípravu a výběrová řízení, technického dozoru a kontrolní činnosti, vykonávají technika ve školských zařízeních, péče o nemovitosti bez správce. Doprava – 1 zaměstnanec, která pečuje o místní komunikace (příprava a realizace investic) a dopravní stavby, zajišťuje správu a budování městského informačního systému, zajišťuje správu městské zeleně, zajišťuje povolování záboru veřejného prostranství včetně nájemného. Památková péče – 1 zaměstnanec vykonává přenesenou působnost v oblasti státní památkové péče i pro správní obvod obce, provádí všechny úkony ve správním řízení ohledně památkové péče. Regionální rozvoj – 1 zaměstnanec provádí administrativní činnost v programu Podpora obnovy kulturních památek prostřednictvím obcí s rozšířenou působností, státní správu v oblasti památkové péče, výkon stavebního dozoru z hlediska zájmů státní památkové péče, vedení a aktualizace movitých a nemovitých kulturních památek.

Majetkový odbor: v majetkovém odboru jsou zaměstnáni 4 zaměstnanci včetně vedoucího odboru. Vedoucí odboru řídí odbor a odpovídá za zajištění komplexní agendy prodeje

⁶³ Zákon č. 561/2004 o předškolním, základním, středním a vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon) ze dne 24. září 2004, ve znění pozdějších předpisů

⁶⁴ Zákon č. 183/2006 Sb., o územním plánování a stavebním řádu ze dne 14. března 2006, ve znění pozdějších předpisů

a nájmu objektů, bytů a nebytové agendy Prodej pozemků a nebytová agenda – 1 zaměstnanec, který zajišťuje kompletně prodej pozemků a nebytovou agendu, provádí inventarizaci objektů, inventarizaci pozemků, zpracovává věcná břemena přístupu, odpovídá za zveřejňování prodeje na úřední desce. Prodej objektů, bytů a bytová agenda – 1 zaměstnanec, který vede bytovou agendu, prodej bytů a objektů na návrh zastupitelstva, zpracovává návrhy záměrů prodat bytové domy, volné bytové jednotky, zastupuje město ve společenství vlastníků bytů. Nájem a nabývání pozemků – 1 zaměstnanec, který zajišťuje agendu nájmu pozemků a nabývání pozemků, eviduje a sepisuje nájemní smlouvy zahrádek a zahrádkových kolonií, pozemků k zemědělské výrobě, vyřizuje agendu nabývání pozemků od státu, a historického majetku města.

Právní odbor: v právním odboru pracují 2 zaměstnanci, z nichž jeden je vedoucí odboru a zároveň právník města. Právník města a zároveň vedoucí odboru – 1 zaměstnanec předsedá přestupkové komisi v přenesené působnosti a vykonává státní správu na úseku přestupků, zastupuje město v právních věcech před soudy a jinými institucemi, poskytuje právní pomoc odborům úřadu, vypracovává a vyjadřuje se k právním dokumentům. Přestupková agenda- 1 zaměstnanec, který vykonává státní správu na úseku přestupků, vede agendu přestupků, ukládá pokuty v blokovém řízení za přestupky v působnosti odboru a komise pro projednávání přestupků, vypracovává zápisy z jednání přestupkové komise.

Odbor životního prostředí a zemědělství: v odboru pracuje 7,5 zaměstnance a 1 vedoucí odboru, celkem tedy 8,5 zaměstnance z nich 0,5 je půl úvazek, který zároveň pracuje na 0,5 úvazku ve stavebním a vyvlastňovacím úřadu.

Vedoucí odboru – řídí odbor a zajišťuje výkon státní správy v oblasti vodního hospodářství, veřejných vodovodů a kanalizací, v oblasti ochrany ovzduší, o odpadech, v oblasti ochrany přírody a krajiny, státní správy lesů, myslivosti, rybářství, vedení agendy o posuzování vlivu na životní prostředí, návrh systému koncepce nakládání s odpady města a hospodaření se svěřenými prostředky na deratizaci města. Administrativa – 0,5 zaměstnance (obslužná profese) na půl úvazek zajišťuje administrativní činnost, včetně distribuce příchozí pošty a odchozí pošty pro celý odbor. Vodní hospodářství – 2 zaměstnanci zajišťují výkon státní správy v oblasti vodního zákona a zákona o vodovodech a kanalizacích, zajišťují povodňovou komisi obce s rozšířenou působností. Odpadové hospodářství, ochrana ovzduší, EIA a integrovaná prevence znečištění – 1 zaměstnanec zajišťuje státní správu v oblasti ochrany ovzduší, posuzování vlivu na životní prostředí,

plní úkoly v oblasti samosprávy v oblasti nakládání s odpady města. Ochrana přírody a krajiny – 1 zaměstnanec zajišťuje výkon státní správy v oblasti ochrany přírody a krajiny. Ekonomická agenda a rybářství – 1 zaměstnanec vydává rybářské lístky a zajišťuje agendu rybářství. Státní správa lesů a myslivosti a veterinární péče a ochrana zvířat proti týrání - 1 zaměstnanec, zajišťuje státní správu v oblasti lesů a myslivosti, zajišťuje pomoc pro raněné vysílené volně žijící živočichy, zajišťuje opuštěná zvířata (útulky). Ochrana zemědělského půdního fondu a rostlinolékařská péče – 1 zaměstnanec zajišťuje ochranu půdního fondu, zajišťuje deratizaci a jiné formy omezování početnosti škodlivých synantropních živočichů.

Odbor sociálních věcí: v odboru sociálních věcí pracuje celkem 14 zaměstnanců včetně vedoucího odboru. Vedoucí odboru řídí práci odboru a odpovídá za výkon státní správy v oblasti sociálních věcí, metodicky vede a kontroluje činnost příspěvkových organizací města, podílí se na tvorbě komunitního plánu, zajišťuje evidenci a distribuci receptů na opiáty a návykové látky, vystavuje parkovací průkazy pro zdravotně postižené, vede agendu přestupků na úseku zdravotnictví, ochrany před alkoholismem a toxikomaniemi. Sociální práce – 4 zaměstnanci zajišťují výkon státní správy v oblasti sociální práce a na území správního obvodu koordinují poskytování sociálních služeb a realizují činnosti sociální práce, které vedou k řešení nepříznivé sociální situace a k sociálnímu začleňování osob, vedou agendu sociální práce. Sociální kurátor – 1 zaměstnanec koordinuje poskytování sociálních služeb a poskytuje odborné sociální poradenství osobám ohroženým sociálním vyloučením z důvodů předchozí ústavní nebo ochranné výchovy nebo výkonu trestu, agenda romského poradce, pomoc při integraci Romů a spolupráce s neziskovými organizacemi v této oblasti. Sociální právní ochrana – 6 zaměstnanců, sociálně právní ochrana SPOD se zaměřují především na děti, jejichž rodiče zemřeli nebo neplnili povinnosti plynoucí z rodičovské zodpovědnosti, zprostředkují náhradní rodinnou péči, vyhledávají děti, na které se SPOD zaměřuje; sledují, zda je zamezováno přístupu dětí do ohrožujícího prostředí a zamezují tomu, poskytují poradenství. Kurátor pro děti a mládež – 2 zaměstnanci, kteří řeší problematiku nezletilých dětí, které se dopustily trestného činu a mladistvých, u nichž bylo zahájeno trestní stíhání, nebo se dopustili přestupku, spolupracují s orgány činnými v trestním řízení, se školskými zařízeními pro výkon ústavní a ochranné výchovy.

Živnostenský úřad: v tomto odboru pracují 4 zaměstnanci včetně vedoucího odboru. Vedoucí odboru řídí práci odboru a odpovídá za výkon státní správy v oblasti živnostenského podnikání, v oblasti zemědělského podnikání, vydávání výpisů z informačního systému a zpracování statistických údajů. Živnostenské listy a koncesované živnosti – 1 zaměstnanec, který vede agendu a evidenci podnikatelů, vydává živnostenská oprávnění, zajišťuje CRM centrální registrační místo, Kontrola – 2 zaměstnanci, kteří vedou evidenci podnikatelů, provádějí živnostenskou kontrolu, řeší správní řízení na úseku živnostenského podnikání, vydávají výpisy z informačního systému, zajišťují CRM – centrální registrační místo.

Stavební a vyvlastňovací úřad: v tomto odboru je zaměstnáno 6,5 zaměstnance, z nichž jeden je vedoucí odboru a jeden zaměstnanec je na půl úvazku. Vedoucí odboru je zodpovědný za výkon státní správy ve věcech územního plánování a stavebního řádu (stavebního zákona), výkon státní správy ve věcech odnětí nebo omezení vlastnického práva k pozemku, nebo ke stavbě. Administrativní práce – 0,5 zaměstnance na půl úvazek, který vykonává administrativní činnost pro odbor a zajišťuje přijímání a odesílání veškeré pošty. Referent stavebního úřadu – 5 zaměstnanců, kteří vykonávají státní správu ve věcech provádění stavebního zákona pro katastrální území Žatec a zbylou část území, výkon speciálního stavebního úřadu podle zákona o pozemních komunikacích.

Odbor dopravy a silničního hospodářství: v odboru dopravy a silničního hospodářství pracuje 9 zaměstnanců včetně vedoucího odboru. Vedoucí odboru řídí práci odboru, projednává správní delikty nestandardních správních řízení v působnosti odboru dopravy a silničního hospodářství, projednává přestupky a správní delikty, odpovědnost za parkovací automaty. Registr vozidel – 2 zaměstnanci, kteří vykonávají státní správu a státní dozor ve věci provozu silničních vozidel, vedení registru vozidel a s tím spojená agenda a evidence, rozhodování o dočasném nebo trvalém vyřazení vozidla, schvalování technické způsobilosti přestavěného nebo dovezeného vozidla. Registr řidičů – 2 zaměstnanci vykonávající státní správu a státní dozor v oblasti provozu na pozemních komunikacích, udělování, podmiňování, omezování a odnímání i vrácení řidičského oprávnění, nařizování přezkoumání zdravotní způsobilosti držitele řidičského průkazu, vydávání a odebírání paměťových karet vozidel a jejich evidence a související agenda, vydávání osvědčení o profesní způsobilosti řidiče. Zkušební komisař -1 zaměstnanec, který vykonává státní

správu a dozor k získání a zdokonalování odborné způsobilosti k řízení motorových vozidel, rozhodování o vydání registrace k provozování autoškoly, schvalování výcvikového vozidla k výcviku v autoškole, zařazování žadatele o řidičské oprávnění ke zkouškám z odborné způsobilosti a provádění těchto zkoušek. Silniční hospodářství a doprava – 2 zaměstnanci, kteří vykonávají státní správu v oblasti silniční dopravy, silničním provozu, vykonávají působnost dopravního úřadu v oblasti taxislužby a městské autobusové dopravy, pověřují osoby oprávněné k zastavování vozidel, provádí prevence v oblasti bezpečnosti provozu na pozemních komunikacích, rozhodují o udělení a odnětí oprávnění k provozování stanice měření emisí a vydávání osvědčení k provozování stanice měření emisí. Přestupky – 1 zaměstnanec, který projednává přestupky a správní delikty na úseku dopravy a silničního hospodářství.

9.1. Odhad potřeby pracovníků v organizaci MěÚ Žatec

Odhad potřeby pracovníků v organizaci Městského úřadu v Žatci vychází z manažerské metody odhadů, která byla provedena formou rozhovoru spolu s vedoucími jednotlivých odborů a ti se vyjadřovali pouze ke svému odboru a jejich potřebě počtu pracovníků. Byli požádáni, aby na základě svých znalostí a zkušeností z vedení odboru, odhadli velikost a struktury budoucí potřeby pracovníků. Všichni oslovení vedoucí se odmítli vyjádřit k počtu potřeby pracovníku v budoucnu s ohledem na neustálé změny zákonů a následné možné změny prováděné agendy. Provedli odhad potřeby pracovníků jen v horizontu jednoho roku, t. j. k roku 2014.

Prvním z oslovených pracovníků ve vedoucí pozici byl tajemník úřadu. Tajemník jako vedoucí kanceláře starosty se vyjádřil, že na tomto úseku se chystá odejít pracovnice auditu, která má nárok na starobní důchod a její práci by spojil s pracovníkem kontroly, jinak je s počtem zaměstnanců spokojen a domnívá se, že se v budoucnu počet zaměstnanců měnit nebude.

Tabulka 3 Odhad potřeby pracovníků v kanceláři starosty

Pozice	2012	2013	2014
Asistentka	1	1	1
Dotace	2	2	2
Kontrola	1	1	1
Audit	1	1	0
Plán potřeby			+1

Zdroj: Vlastní zpracování

Dalším osloveným vedoucím pracovníkem organizace byla vedoucí odboru vnitřních věcí, pod jejíž odbor spadá 24 zaměstnanců. Dle jejího vyjádření struktura a počet zaměstnanců vyhovuje, v budoucnu se neplánuje žádné rozšíření agendy a tudíž nebude potřebovat nové pracovníky. Je si vědoma, že jeden zaměstnanec je důchodového věku a může kdykoli odejít a jeho práce by mohla být rozdělena mezi ostatní pracovníky. Součástí jejího odboru jsou i pracovníci obslužné profese, z nichž 4 jsou pracovníci úklidových prací, 1 řidič údržbář a 1 pracovník obslužné profese informačního centra, který má vykrýt pracovníky v době dovolených nebo nemoci, takže počet pracovníků se v budoucnu měnit nebude.

Tabulka 4 Odhad potřeby pracovníků odboru vnitřních věcí

Pozice	2012	2013	2014
Matrika	2	2	2
EO	2	2	2
OP a CD	2	2	2
Pokladna	2	2	1
Hos.správa1	1	1	1
Podatelna	1	1	1
Administrátor	3	3	3
Pers., archiv	1	1	1
Mzdy	1	1	1
údržba, řidič	1	1	1
provoz	4	4	4
Kultura	1	1	1
Informace	2	2	2
Plán potřeby			+1

Zdroj: Vlastní zpracování

K potřebě pracovníků finančního odboru, se vyjádřila vedoucí odboru, která vede 9 zaměstnanců, že všichni pracovníci mají celý úvazek a na dobu neurčitou. Dříve pod její odbor spadal mzdový pracovník, který jí byl odebrán a přiřazen k odboru vnitřních věcí.

Její pracovníci zcela pokryjí potřebnou agendu a v budoucnu žádné zvyšování počtu pracovníků nevidí, spíše snižování počtu a možnost přerozdělení práce.

Tabulka 5 Odhad potřeby pracovníků finančního odboru

Rok	2012	2013	2014
Vedoucí	1	1	1
Hl. účetní	1	1	1
Účetní	1	1	1
Bank. styk	1	1	1
Daně, poplatky	2	2	2
Rozpočet	1	1	1
Rozpočet škol	1	1	1
Školství	1	1	1
Plán potřeby			0

Zdroj: Vlastní zpracování

Dalším osloveným vedoucím byl vedoucí odboru rozvoje města, který vede 8 zaměstnanců, kteří mají úvazek na dobu neurčitou. Počet zaměstnanců se v minulosti neměnil a v roce 2014 má odejít jeden zaměstnanec do starobního důchodu, vzhledem k tomu, že pracují se stejnou agendou a v brzké době nebudou agendu rozšiřovat, neplánuje navýšení počtu zaměstnanců.

Tabulka 6 Odhad potřeby pracovníků odboru rozvoje města

Rok	2012	2013	2014
Územní plán	2	2	2
Investice	3	3	2
Doprava	1	1	1
Památky	1	1	1
Reg.rozvoj	1	1	1
Plán potřeby			+1

Zdroj: Vlastní zpracování

Vedoucí majetkového odboru se na odhad potřeby pracovníků v jejím odboru vyjádřila tak, že vede 3 zaměstnance, kteří mají pracovní úvazek na dobu neurčitou. Počet zaměstnanců se v budoucnu měnit neplánuje, žádná agenda nepřibyla, ale vyjádřila se, že vykonává některou agendu pro odbor rozvoje města.

Tabulka 7 Odhad potřeby pracovníků majetkového odboru

Rok	2012	2013	2014
Pozemky	1	1	1
Byty	1	1	1
Nájem poz.	1	1	1
Plán potřeby			0

Zdroj: Vlastní zpracování

Další oslovenou vedoucí byla vedoucí právního oddělení, která má pod sebou pouze jednoho zaměstnance, který má pracovní poměr na dobu neurčitou a má nárok na starobní důchod. Tento zaměstnanec vykonává pouze přestupkovou agendu. V příštím roce tedy bude nutné místo obsadit. V minulosti byl na přestupkové agendě ještě jeden zaměstnanec, který byl převeden na stavební úřad, a vykonávaná agenda byla předána současnému zaměstnanci.

Tabulka 8 Odhad potřeby pracovníků právního odboru

Rok	2012	2013	2014
Přestupky	2	1	0
Plán potřeby			+1

Zdroj: Vlastní zpracování

Dalším osloveným vedoucím byl vedoucí odboru životního prostředí a zemědělství, který vede 7,5 zaměstnance, z nichž je 0,5 zaměstnanec na půl úvazku. Tento zaměstnanec je pracovníkem obslužné profese. Všichni zaměstnanci mají pracovní poměr na dobu neurčitou. Stejný počet zaměstnanců se drží už několik let. V budoucnu se neplánuje rozšiřování ani žádná jiná změna agendy, tudíž se naplánuje ani změna počtu zaměstnanců. Vedoucí nevyklučuje, že půl úvazek zaměstnanec by se v budoucnu mohl rozdělit mezi ostatní pracovníky, kdyby byla nutnost snížit stav zaměstnanců. Jinou změnu nepřipustil.

Tabulka 9 Odhad potřeby pracovníků odboru životního prostředí a zemědělství

Rok	2012	2013	2014
Administrativa	0,5	0,5	0,5
Vodní hospo.	2	2	2
Odpad	1	1	1
Ochrana př.	1	1	1
Rybářství	1	1	1
Lesy a mysl.	1	1	1
Zem.půd.fond	1	1	1
plán potřeby			0

Zdroj: Vlastní zpracování

Za odbor sociálních věcí se pan vedoucí vyjádřil, že vede celkem 13 zaměstnanců. Všichni jeho zaměstnanci mají pracovní poměr na dobu neurčitou. V roce 2012 měl odbor 21 zaměstnanců a se změnou zákona již nemůže městský úřad vyplácet žádné dávky a část těchto zaměstnanců (8) přešlo pod Úřad práce v Žatci. Vedoucí odboru v budoucnosti nepočítá se žádnou změnou počtu zaměstnanců, avšak nemůže ovlivnit odhad s ohledem na demografickou strukturu zaměstnanců, z důvodu mladého věku většiny pracovníků, které mohou v budoucnu odejít na mateřskou dovolenou.

Tabulka 10 Odhad potřeby pracovníků odboru sociálních věcí

Rok	2012	2013	2014
Sociální práce	4	4	4
Kurátor	1	1	1
Soc.právní ochrana	6	6	6
Kurátor pro děti a mládež	2	2	2
Dávky HM	5	0	0
Příspěvek	2	0	0
Dávky ZP	1	0	0
Plán potřeby			0

Zdroj: Vlastní zpracování

Vedoucí odboru živnostenského úřadu vede 3 zaměstnance. Tito zaměstnanci mají pracovní smlouvy na dobu neurčitou. V roce 2010 měl odbor živnostenského úřadu 4 zaměstnance a jednoho vedoucího zaměstnance. Jedna zaměstnankyně v roce 2010 odešla na mateřskou dovolenou a její práce byla rozdělena mezi ostatní zaměstnance. Vedoucí odboru živnostenského úřadu se vyjádřila, že v budoucnu se nepočítá s navýšením počtu zaměstnanců.

Tabulka 11 Odhad potřeby pracovníků odboru obecního živnostenského úřadu

Rok	2012	2013	2014
Registr	1	1	1
Kontrola	2	2	2
Plán potřeby	0	0	0

Zdroj: Vlastní zpracování

Stavební a vyvlastňovací úřad má 5,5 zaměstnance a jednoho vedoucího pracovníka. Všichni zaměstnanci stavebního a vyvlastňovacího úřadu mají pracovní poměr na dobu neurčitou. Jeden pracovník je na poloviční úvazek a ten vykonává administrativní činnost pro odbor. Vedoucí odboru se vyjádřila, že do budoucna nevidí potřebu měnit počet zaměstnanců, vykonávaná agenda je stejná, ale nemůže vyloučit nějaké navýšení v budoucnu. Také sdělila, že ona sama nárokuje v roce 2014 starobní důchod.

Tabulka 12 Odhad potřeby pracovníků odboru stavebního a vyvlastňovacího úřadu

Rok	2012	2013	2014
Vedoucí	1	1	0
Administrativa	0,5	0,5	0,5
Referent	5	5	5
Plán potřeby	0	0	+1

Zdroj: Vlastní zpracování

Posledním osloveným vedoucím organizace byl vedoucí odboru dopravy a silničního hospodářství, který vede odbor s 8 zaměstnanci. Všichni jeho podřízení mají pracovní poměr na dobu neurčitou a celý pracovní úvazek. Dlouhodobě vykonávají stejnou agendu. Předpokládá, že počet zaměstnanců se v nejbližší době měnit nebude a nepředpokládá ani výraznou změnu vykonávané agendy, která by si vyžadovala změnu počtu zaměstnanců.

Tabulka 13 Odhad potřeby pracovníků odboru dopravy a silničního hospodářství

Rok	2012	2013	2014
Registr voz.	2	2	2
Registr řidičů	2	2	2
Zkušební komisař	1	1	1
Silniční hospodářství	2	2	2
Přestupky	1	1	1
Plán potřeby	0	0	0

Zdroj: Vlastní zpracován

Odhad potřeby prováděli vedoucí jednotlivých odborů dle vlastních zkušeností s prováděnou agendou, která jim byla svěřena a s ohledem na změny, které byly v minulosti. Jejich odhad byl proveden intuitivní metodou vzhledem k tomu, že mají přehled o tom, zda je možný nárůst nebo úbytek agendy jim svěřené a tím i o potřebě pracovníků v jejich odboru.

9.2. Dotazníkové šetření

Za účelem doplnění analýzy pracovních míst a pracovních úkolů, která byla provedena z interních dokumentů úřadu, bylo provedeno dotazníkové šetření mezi zaměstnanci organizace Městského úřadu v Žatci. Dotazníkové šetření bylo zaměřeno na analýzu pracovních činností v organizaci a na demografickou a vzdělanostní strukturu oslovených pracovníků. Takto získané informace budou využity k sestavení personálního plánu, plánu pokrytí a plánu rozvoje jednotlivých pracovníků. Dotazníky byly distribuovány na jednotlivé odbory úřadu osobně a díky tomuto osobnímu přístupu se všechny dotazníky vrátili vyplněné. Dotazník obsahoval otevřené i uzavřené otázky, polootevřené otázky i výčtové otázky viz náhled dotazníku v příloze č. 4. Většina otázek z dotazníkového šetření byla vyhodnocena statistickou metodou relativních četností odpovědí vyjádřené v procentech. Odpovědi ze tří otevřených otázek, které se týkaly řízení pracovníků, popisu pracovních povinností a úspěchů, byly porovnány s výsledky ze studia interních dokumentů a sběrem primárních dat.

Z dotazníkového šetření vyplynulo rozložení zaměstnanců dle vykonávané profese, pracovního místa, v procentním vyjádření je v organizaci Městského úřadu v Žatci zařazeno na pracovní místo úředníka 84 % zaměstnanců, 11 % je vedoucích pracovníků a 1% vedoucí úřadu (tajemník) a 4 % jsou pracovníci zařazení jako obslužná profese, viz graf č. 1 v příloze. Věková struktura zaměstnanců v organizaci je rozložená takto: mezi 20–30 lety je 5 zaměstnanců, mezi 30–40 lety je 26 zaměstnanců, mezi 40–50 lety je 45 zaměstnanců, mezi 50–60 lety je 17 zaměstnanců a 60 let a více jsou 4 zaměstnanci. Z dotazníku vyplynula demografická struktura zaměstnanců, která je nejpočetnější kolem středního věku tedy ve věkové kategorii 40–45 let. Tabulka č. 23. věkové struktury je uvedena v příloze č. 5. V procentním vyjádření je demografická struktura zaměstnanců rozdělena ve věku 20-30 let je 5 %, věk 30-40 let je 27 %, věk 40-50 let je 46 %, věk 50-60 let je 18 % a věk 60 a více jsou 4 % viz graf č. 2 v příloze. Výkon státní správy (přenesenou působnost) vykonává 76 % zaměstnanců, 18 % zaměstnanců vykonává samosprávu a 6 % zaměstnanců se vyjádřilo, že vykonává obojí - jak státní správu, tak i samosprávné činnosti. Struktura nynějšího vzdělání zaměstnanců je rozložena takto: 69 zaměstnanců má střední odborné vzdělání, 4 zaměstnanci mají jen vyšší odborné vzdělání, celkem 24 zaměstnanců má vysokoškolské vzdělání, z nich 7 zaměstnanců má vysokoškolské vzdělání v bakalářském stupni a 17 zaměstnanců má vysokoškolské vzdělání v magisterském stupni, viz graf č. 5 v příloze. V procentním vyjádření má 71 % zaměstnanců střední odborné vzdělání, 4 % zaměstnanců vyšší odborné vzdělání, 7 % zaměstnanců vysokoškolské vzdělání v bakalářském stupni a 17 % zaměstnanců vysokoškolské vzdělání v magisterském stupni viz graf č. 5 v příloze. Další oblastí výzkumu byla délka praxe zaměstnanců úřadu. Z dotazníkového šetření vyplynulo, že 3 zaměstnanci mají praxi v rozmezí 1-3 roky, 12 zaměstnanců v rozmezí 3-5 let, 39 zaměstnanců v rozmezí 5-10 let a 54 zaměstnanců praxi delší než 10 let viz graf č. 6. a č. 7. v příloze. V procentním vyjádření má 50 % zaměstnanců praxi delší než 10 let, 36 % zaměstnanců praxi mezi 5-10 lety, 11 % zaměstnanců má praxi v rozmezí 3-5 let a jen 3 % zaměstnanců má praxi v rozmezí 1-3 roky. Co se týče vybavení používaného k výkonu práce zaměstnance z dotazníkového šetření vyplynulo, že 94 zaměstnanců používá ke své práci osobní počítač, 87 zaměstnanců používá telefon, 93 zaměstnanců používá tiskárnu, 75 zaměstnanců používá skener, 72 zaměstnanců používá automobil a jako jiné vybavení používané k práci uvedlo 16 zaměstnanců mobilní telefon a 12 zaměstnanců notebook, vše viz graf č. 8 v příloze. K fyzickým požadavkům na zaměstnance a na pracovní místo

vyplývalo z dotazníkového šetření často vysoké pracovní tempo, které označilo 72 zaměstnanců a smyslové požadavky - řeč 85 zaměstnanců, fyzické požadavky kladené na pracovní místo zřídka označilo 91 zaměstnanců jako manipulaci s těžkým materiálem a nevhodnou pracovní dobu vše viz tabulka č. 9. v příloze. Emocionální požadavky na zaměstnance a na pracovní místo byly v dotazníkovém šetření hodnoceny jako časté kontakt s veřejností, 83 zaměstnanců, intenzivní dozor 59 zaměstnanců a samostatná práce 62 zaměstnanců. Zřídka označili zaměstnanci požadavky nárazové pracovní činnosti 57 zaměstnanců, stresující termíny 61 zaměstnanců a cestování 87 zaměstnanců vše viz tabulka č. 24. a graf č. 11. v příloze. K otázce hodnocení vykonávané práce se 85 % zaměstnanců vyjádřilo, že jejich práce není hodnocena a 15 % zaměstnanců se vyjádřilo, že jsou hodnoceni jednou ročně viz. graf č. 11. v příloze. K otázce průběžného vzdělávání pro potřebu pracovního místa se 71 % zaměstnanců vyjádřilo, že se průběžně vzdělávají a 29 % zaměstnanců se průběžně nevzdělává, viz graf č. 12. v příloze. Ochota zaměstnanců vzdělávat se nad rámec svého pracovního místa vyšla v dotazníkovém šetření 63 % je ochotno se vzdělávat a 37 % zaměstnanců není ochotno se nadále vzdělávat nad rámec svého pracovního místa viz graf č. 13. v příloze. K adekvátnímu odměňování vyjádřilo 64 % zaměstnanců svůj souhlas s adekvátním odměňováním a 36 % zaměstnanců svůj nesouhlas viz graf č. 14. v příloze. Vyjádření souhlasu s vykonáváním jiné práce v organizaci bylo v dotazníkovém šetření vyjádřeno 58 % zaměstnanců, nesouhlasu s vykonáváním jiné práce v organizaci pak 42 % dotázaných zaměstnanců viz graf č. 15. v příloze. K souhlasu s rotací práce nebo zaměstnance za účelem rozšíření schopností zaměstnance vyjádřilo svůj souhlas 79 % zaměstnanců organizace a 21 % zaměstnanců se vyjádřilo proti viz graf č. 16.

9.3. Odhad pokrytí pracovníků v organizaci MěÚ Žatec

Organizace Městského úřadu v Žatci nemá vypracovaný plán pokrytí pracovníků zřejmě i z důvodů, že se neplánuje v nejbližší době rozšiřování žádné ze stávajících agend. Veškeré pokrytí pracovníků se řeší až ve chvíli kdy je to potřeba, dle vyjádření personálního oddělení. Jedná se většinou o obsazení uvolněného pracovního místa po odchodu pracovníka do starobního důchodu nebo na mateřskou dovolenou. Ve většině případů se vypisuje výběrové řízení a vybírají se noví zaměstnanci z vnějších zdrojů. Výběrové řízení

se nevypisuje v případě, že se na uvolněné pracovní místo vrátí pracovnice z mateřské dovolené nebo pracovník po dlouhodobé nemoci. Pro odhad pokrytí i v souvislosti s vytvořením personálního plánu je třeba přihlídnout k indexu mobility pracovní síly a indexu stability pracovní síly v organizaci. Na začátku roku 2012 bylo v organizaci Městského úřadu v Žatci 99,5 zaměstnanců, na konci roku 2012 bylo v organizaci MěÚ v Žatci 97 zaměstnanců a tento počet je stále aktuální i v roce 2013. Vypočteme-li index mobility pracovní síly z počtu zaměstnanců, kteří odešli během roku 2012 a vydělíme průměrným počtem zaměstnanců a vynásobíme 100 tedy:

Index mobility

$$\frac{99,5 - 97}{98,25} \times 100 = 2,54$$

Výpočet indexu mobility pracovní síly vychází v hodnotě 2,54, což je nízký index mobility pracovní síly, to je pro organizaci příznivé. Pokud se jedná o index stability v této organizaci, tak výpočet provedeme tak, že počet odcházejících s délkou pracovního poměru větší než jeden rok vydělíme průměrným počtem pracovníků za loňský rok a vynásobíme 100 tedy:

Index stability

$$\frac{2,5}{106,5} \times 100 = 2,34$$

Výpočet indexu stability pracovní síly vychází v hodnotě 2,34, což je opět nízký index stability pracovní síly. V roce 2013 je počet zaměstnanců stejný jako byl koncem roku 2012 tedy 97 zaměstnanců a v průběhu roku 2013 neodešel ani jeden zaměstnanec. Index mobility pracovní síly a index stability v roce 2013 je tedy 0. Vzhledem k tomu, že oba indexy vychází pro organizaci příznivě, dá se předpokládat, že počet zaměstnanců v organizaci je dlouhodobě stabilní a jejich pokrytí je potřeba spíše v souvislosti s demografií.

Pro odhad pokrytí potřeby pracovníků z vnitřních zdrojů je užita intuitivní bilanční metoda. Tato bilanční metoda je vyjádřením bilancování pohybu, reprodukce pracovních sil v organizaci Městského úřadu v Žatci. Byly použity výsledky z dotazníkového šetření mezi zaměstnanci organizace, zejména demografické a profesně kvalifikační znaky a porovnány s pracovním místem. U této metody se vycházelo z demografických údajů pracovníků v organizaci, z důvodu neexistence zdroje informací o hodnocení pracovníků i plánů osobního rozvoje i plánů nástupnictví ve funkcích. Tyto informace o perspektivním odhadu pokrytí pracovníků budou využity při vhodnějším rozmisťování pracovníků v organizaci. Především demografické údaje, věk, signalizuje pravděpodobnost setrvání pracovníka v organizaci Městského úřadu v Žatci. Z dotazníkového šetření vyplynulo, že v organizaci Městského úřadu v Žatci pracuje 11 pracovníků ve věku 25 – 35 let, u kterých může být předpoklad reprodukce. Z plánu pokrytí bylo odhadnuto 10 pracovníků, z nichž u 6 pracovníků je předpoklad možného brzkého odchodu z důvodu reprodukčního (mateřská dovolená) a dále 4 pracovníci jsou ve věku 60 let, ti mohou v brzké době odejít do starobního důchodu nebo předčasného důchodu a také 4 pracovnice, které jsou na mateřské dovolené a mohou v nejbližší době obsadit pracovní místo. Z výsledku prognózy odhadu potřeby pokrytí pracovníků, viz tabulka č. 26 v příloze, vyplývá potřeba pokrytí v budoucnu šesti pracovních míst. Tento výsledek bude porovnán s výsledkem odhadu potřeby pracovníků a zohledněn při tvorbě personálního plánu.

10 ZHODNOCENÍ VÝSLEDKŮ A DOPORUČENÍ

V analytické části diplomové práce byla provedena analýza práce a pracovních míst. Tato analýza vycházela z personálních dokumentů úřadu. Studium dokumentů a sběrem primárních dat byla provedena analýza náplně práce jednotlivých odborů úřadu. Následně byl proveden odhad potřeby pracovníků pro organizaci Městského úřadu v Žatci manažerskou metodou odhadů, ke které se vyjadřovali vedoucí jednotlivých odborů. Tato metoda byla provedena formou rozhovoru s vedoucími odboru úřadu a ti se pokusili odhadnout potřebu pracovníků v souvislosti s prováděnou agendou odboru a se znalostí demografické struktury jejich podřízených. Z tohoto odhadu potřeby pracovníků vyplynulo, že čtyři zaměstnanci by měli nárok na starobní důchod a jedna vedoucí odboru, se chystá do předčasného důchodu z důvodu dlouhodobé nemoci a také informace, že se ani na jednom odboru úřadu neočekává změna agendy. U této metody je možné, že vedoucí odborů odhad potřeby svých podřízených mají tendenci spíše nadhodnocovat, aby si tak uchránili každé pracovní místo. Pro doplnění informací bylo provedeno dotazníkové šetření mezi zaměstnanci úřadu v další části diplomové práce. Z dotazníkového šetření vyplynula nejpočetnější skupina zaměstnanců ve věku mezi 40 až 50 lety, kterých je v organizaci 46 %. Tito zaměstnanci patří mezi dlouhodobé zaměstnance organizace a mají nejdelší praxi přes 10 let. Z dotazníkového šetření také vyplynulo, že 71 % dotázaných má středoškolské vzdělání a naproti tomu 17% dotázaných má vysokoškolské vzdělání v magisterském stupni a tato informace by se měla zahrnout do plánu personálního rozvoje zaměstnanců, kdyby alespoň část zaměstnanců se středoškolským vzděláním měla zvyšovat svoji kvalifikaci. Většina dotázaných má vysoké pracovní tempo a jejich práce je náročná na komunikaci s klienty, proto by bylo přínosné zahrnout do plánu personálního rozvoje i kurzy psychohygieny, aby bylo předcházeno syndromu vyhoření zaměstnanců. Většina dotázaných zaměstnanců organizace tj. 85% odpověděla, že nejsou hodnoceni při své práci a 63 % dotázaných zaměstnanců je ochotno se vzdělávat nad rámec svého pracovního místa a dále 58% zaměstnanců se vyjádřilo, že by souhlasilo se změnou pracovního místa v organizaci a svůj souhlas s rotací práce za účelem rozšíření pracovních schopností vyjádřilo 79% dotázaných zaměstnanců organizace. V organizaci by se měl zavést systém hodnocení zaměstnanců, který by byl motivací pro zaměstnance a zároveň i odrazovým můstkem pro

vytipování vhodných zaměstnanců pro další kvalifikační vzdělávání. Dvě otázky z dotazníkového šetření se týkaly pracovních úspěchů a popisu pracovních činností a tyto odpovědi poté byly porovnány s náplní práce získanou analýzou dokumentů. Odhad pokrytí pracovníků v organizaci byl proveden na základě demografických údajů z dotazníkového šetření a z informací získaných studiem dokumentů. Na základě těchto informací získaných z analýzy pracovních míst a úkolů, odhadu potřeby a odhadu pokrytí pracovníků byl vytvořen následný návrh personálního plánu. Tento návrh by měl snížit počet pracovních míst v této organizaci a zároveň snížit celkové náklady na zaměstnance.

10.1. Návrh personálního plánu Městského úřadu v Žatci

Tabulka 14 a) Personální plán

Název odboru a pracovního místa původní	Název odboru a pracovního místa nový	Počet		Průměrné náklady na zaměstnance za rok		Komentář
		běžný	plán	běžné	plánované	
Kancelář starosty	Kancelář úřadu					
Tajemník	Tajemník	1	1			
Asistent	Asistent	1	1			
Správa dotací	Správa dotací	2	2			
Kontrola	Audit +Kontrola	1	1			sloučení míst
Interní audit		1	0			sloučení míst
Celkem počet		6	5	2.037948	1.698290	
Odbor vnitřních věcí	Odbor vnitřních věcí					
Vedoucí	Vedoucí	1	1			
Matrika	Matrika	2	2			
Evid. obyvatel	Evidence ob.	2	2			
OP a CD	OP a CD	2	2			
Pokladna	Pokladna	2	2			
Hospodářská spr.		1	0			sloučení míst
Podatelna	Podatelna, archiv	1	1			
Administrátor	Administrátor	3	3			
Personalista, archiv		1	0			přesun
Mzdy		1	0			přesun
Údržbář, řidič	Údržbář a řidič	1	1			
Provozní zaměst.	Provozní zam.	4	4			
Kultura a cest .ruch	Kultura a cest. ruch	1	1			
Informace	Informace	2	1			zrušeno
Celkem počet		24	20	8.121792	6.793160	
Finanční odbor	Ekonomický odbor					
Vedoucí	Vedoucí	1	1			
	Personalista	0	1			přesun
Hlavní účetní	Hlavní účetní	1	1			
Účetní	Účetní	2	2			přesun
	Mzdy	0	1			
Bankovní styk	Bankovní styk	1	1			
Daně, poplatky	Daně, poplatky	2	2			
Rozpočet města	Rozpočet	1	1			
Rozpočtář školských zaříz.	Rozpočet školsství	1	1			
Školství	Školství	1	1			
Celkem počet		10	12	3.396580	4.075896	
Odbor rozvoje města	Odbor správy majetku					
Vedoucí odboru	Vedoucí	1	1			

Tabulka č. 14. b) Personální plán

Investice	Investice	3	3			
Doprava	Doprava, zeleň	1	1			
Památková péče		1	0			přesun
Regionální rozvoj		1	0			přesun
Počet celkem		9		3.056922		
Majetkový odbor						
Vedoucí		1	0			zrušeno, sloučení odborů
Prodej pozemků a nebytová agenda	Nájem a prodej pozemky	1	1			
Prodej objektů bytů a bytová ag.	Nájem a prodej objekty	1	1			
Nájem a nabývání pozemků		1	0			Sloučení míst
Celkem počet		4	8	1.358632	2.717265	
Právní odbor	Zrušeno	2	0	679316	0	zrušeno, přesun
Stavební a vyvlastňovací úřad	Stavební a vyvlastňovací úřad, životní prostředí					
Vedoucí	Vedoucí	1	1			
Administrativní pracovník		0,5	0			zrušeno
Referent SÚ	Referent SÚ	5	5			
	Památková péče	0	1			přesun
	Regionální rozvoj	0	1			přesun
Celkem počet		6,5		2.207777		
Odbor životního prostředí						
Vedoucí		1	0			Zrušeno, sloučeno
Administrativní pracovník		0,5	0			zrušeno
Vodní hospodářství	Vodní hospodářství	2	2			
Odpadové hosp., EIA	Odpadové hosp. EIA	1	1			
Och. přírody	Ochrana přírody	1	1			
Ekon.agenda, rybářství		1	0			Sloučení míst
St. správa lesů a myslivost, veter.péče	Stát. správa lesů a myslivost, vet.péče	1	1			
Ochrana zem.půd.fondu, rostlinolékařská péče		1	0			Sloučení míst
Celkem počet		8,5	13	2.887093	4.415554	
Odbor sociálních věcí	Odbor sociálních věcí					
Vedoucí	vedoucí	1	1			
Sociální práce	Sociální práce	4	3			
Sociální kurátor	Sociální kurátor	1	1			
Sociálně právní ochrana	Soc. právní ochrana	6	6			
Kurátor pro děti a mládež	Kurátor DM	2	2			
Celkem počet		14	13	4.755212	4.415554	

Tabulka č. 14. c) Personální plán

Obecní živnostenský úřad	Obecní živnostenský úřad					
Vedoucí	Vedoucí	1	1			
Živnostenské listy, koncese	Živnostenské listy koncese	1	1			
Kontrola	Kontrola	2	2			
	Přestupky	0	1			přesun
Celkem počet		4	5	1.358632	1.698290	
Odbor dopravy a silničního hospodářství	Odbor dopravy a silničního hospodářství					
Vedoucí	Vedoucí	1	1			
Registr vozidel	Registr vozidel	2	2			
Registr řidičů	Registr řidičů	2	2			
Zkušební komisař	Zkušební komisař	1	1			
Silniční hospodářství a doprava	Silniční hospodářství a doprava	2	2			
Přestupky	Přestupky	1	1			
Celkem počet		9	9	3.056922	3.056922	
Celkem		97	85	32.946826	28.870930	
Průměrné snížení nákladů						4.075896

Zdroj: vlastní zpracování

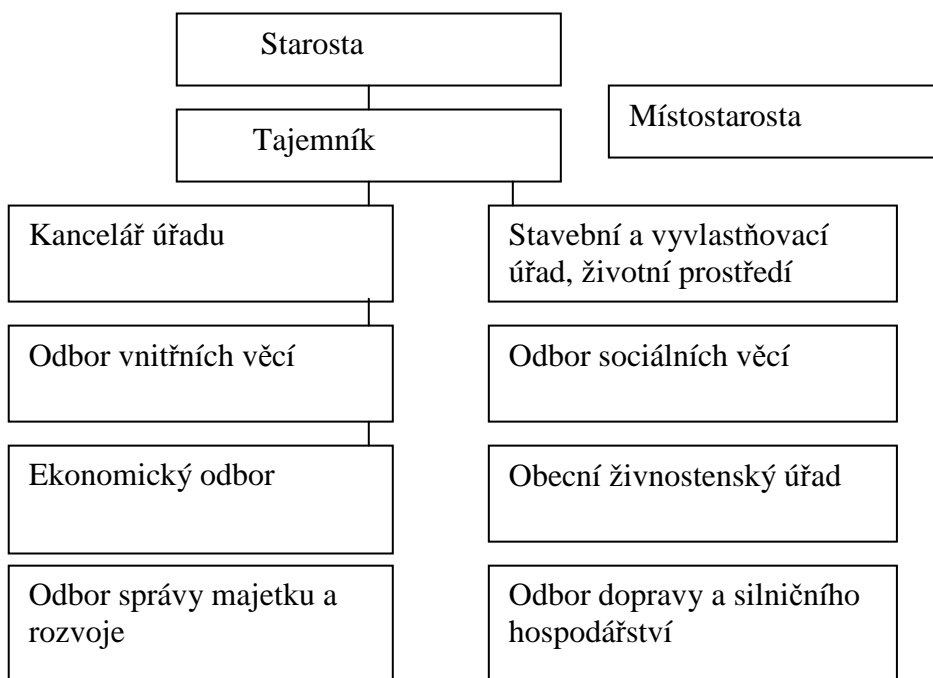
Při sestavení návrhu personálního plánu byl využit odchod pracovníků do starobního důchodu, kdy bylo pět pracovních míst zrušeno a jejich agenda byla převedena na pracovní místo s vykonávanou shodnou agendou, jak vyplynulo z provedených analýz. Vybraná pracovní místa byla přesunuta na jiný odbor, který více souvisí s vykonávanou agendou, jedná se o šest pracovních míst, a to konkrétně o místo personalisty a mzdové pracovnice, a tato místa byla přesunuta na ekonomický odbor. Dále místo úřadu pro územní plánování, regionální rozvoj a památková péče, jejichž agenda souvisí se stavebním úřadem, tam také byla tato pracovní místa přesunuta. Právní odbor byl zrušen, poté co jedna pracovnice měla nárok na starobní důchod a přestupková agenda byla přesunuta na odbor obecního živnostenského úřadu, který vykonává přestupkovou agendu na úseku podnikání. Sestavením nového personálního plánu byl stanoven konečný počet zaměstnanců organizace na 85 zaměstnanců, čímž byly i sníženy průměrné náklady na zaměstnance vyčíslené také v tabulce č.14, výsledkem vytvoření personálního plánu je snížení počtu zaměstnanců Městského úřadu v Žatci o 12 zaměstnanců, čímž by se snížily náklady na zaměstnance ročně o 4 075 896 Kč, z nichž by se část prostředků mohla investovat do vzdělávání zaměstnanců především v oblasti IT znalostí a technologií, které se neustále vyvíjejí a jejichž znalost je nezbytná při aktuální postupné elektronizaci veřejné správy.

Snížením nákladů se dají uspořené prostředky použít k odměňování zaměstnanců a tím zvýšit jejich motivaci k výkonu práce. Při propouštění pracovníků se musí vzít v úvahu i penzionování pracovníků, tedy jejich nárok na odstupné. V organizaci není zřízena odborová organizace a v případě propouštění zaměstnanců není tedy organizace vázána ani na kolektivní smlouvu.

10.2. Návrh nového organizačního řádu Městského úřadu v Žatci

Nově byl sestaven návrh organizačního řádu Městského úřadu v Žatci v souvislosti se snížením počtu zaměstnanců a spojením odborů úřadu. Došlo ke sloučení Odboru rozvoje města a majetkového odboru a tímto sloučením vznikl Odbor správy majetku a rozvoje s jedním vedoucím v čele odboru. Dále došlo ke spojení Stavebního a vyvlastňovacího úřadu s Odborem životního prostředí a spojením Obecního živnostenského úřadu s přestupkovou agendou.

Schéma 9 Organizační řád MěÚ Žatec



Zdroj: Vlastní zpracování

Pro pokrytí pracovníků úřadu, které bude potřeba v souvislosti s demografickými změnami, zvláště pak na vedoucích místech, která jsou zásadní pro bezproblémový chod úřadu, byl vytvořen návrh plánu následnictví ve funkcích. Tento plán typu řetězec uvádí vždy pouze jednoho náhradníka na příslušnou funkci, konkrétně na funkci vedoucího odboru a funkci zástupce vedoucího. Tento plán pro pokrytí pracovníků z vnitřních zdrojů formou následnictví ve funkcích je sestaven pro nový návrh organizačního řádu organizace Městského úřadu v Žatci.

10.3. Návrh plánu následnictví ve funkcích

Návrh plánu následnictví ve funkcích umožní sáhnout do rezervy pracovních sil v případě, že se z nějakého důvodu uvolní pracovní místo. U tohoto návrhu se počítá především s místy vedoucích pracovníků a jejich zástupců, kteří zabezpečují chod úřadu. Tento návrh plánu pokrytí počítá s vnitřními zdroji pracovníků v organizaci, kteří budou v pořadí, pokud bude pracovní místo uvolněno. V případě, že bude uvolněno pracovní místo vedoucího odboru vnitřních zdrojů, může být připraven jeho následník, který je na pozici jeho zástupce, který je připraven okamžitě a na pracovní místo zástupce vedoucího odboru vnitřních věcí postoupí pracovník cestovního ruchu, který nemůže být uvolněn okamžitě, ale až po splnění kvalifikačních požadavků. Konkrétní plány následnictví jsou navrženy a uvedeny názorně v následujících tabulkách.

Tabulka 15 Plán následnictví vedení odboru vnitřních věcí

Funkce	Vedoucí odb.vnitřních věcí
Držitel	H. Š.
Náhrada	A. K
Věk	39
Nynější funkce	Zástupce vedoucí VV
Schopnosti	VŠ,vynikající
Připraven k povýšení	okamžitě
Funkce	Zástupce odboru vnitřních věcí
Držitel	A. K.
Náhrada	S. J
Věk	32
Nynější funkce	Cestovní ruch
Schopnosti	VŠ
Připraven k povýšení	6 měs,zkouška ZOZ

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 16 Plán následnictví vedení ekonomického odboru

Funkce	Vedoucí Ekonom. odboru
Držitel	M. V.
Náhrada	R. S.
Věk	38
Nynější funkce	Účetní, zástupce ved.
Schopnosti	VŠ, ZOZ
Připraven k povýšení	okamžitě
Funkce	Zástupce vedoucí, účetní
Držitel	R. S.
Náhrada	M. N.
Věk	41
Nynější funkce	Rozpočet
Schopnosti	VŠ, ZOZ
Připraven k povýšení	okamžitě

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 17 Plán následnictví vedení odboru správy a majetku města

Funkce	Vedoucí odboru správy majetku
Držitel	L. K.
Náhrada	M. O.
Věk	42
Nynější funkce	Územní plán, zástup
Schopnosti	VŠ, ZOZ
Připraven k povýšení	okamžitě
Funkce	Zástupce, územní plán
Držitel	M. O.
Náhrada	Y. Š.
Věk	46
Nynější funkce	Referent ORMM
Schopnosti	ZOZ
Připraven k povýšení	3 roky, VŠ

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 18 Plán následnictví vedení stavebního a vyvlast.úřadu, životního prostředí

Funkce	Vedoucí staveb, životní prostředí
Držitel	V. R.
Náhrada	T. T.
Věk	35
Nynější funkce	Referent SÚ, zástupce
Schopnosti	VŠ, ZOZ
Připraven k povýšení	okamžitě
Funkce	Zástupce vedoucího, Referent SÚ
Držitel	T. T.
Náhrada	P. Š.
Věk	44
Nynější funkce	Regionální. rozvoj, SÚ
Schopnosti	VŠ, ZOZ
Připraven k povýšení	6 měsíce, ZOZ ŽP

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 19 Plán následnictví vedení sociálního odboru

Funkce	Vedoucí od. sociálních věcí
Držitel	P. A.
Náhrada	S. K.
Věk	40
Nynější funkce	Zástupce vedoucí.,soc.prác.
Schopnosti	VŠ, ZOZ
Připraven k povýšení	okamžitě
Funkce	Zástupce ved. soc. práce
Držitel	S. K.
Náhrada	M. Š.
Věk	32
Nynější funkce	Kurátor
Schopnosti	VŠ,ZOZ
Připraven k povýšení	3 měsíce

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 20 Plán následnictví vedení živnostenského úřadu

Funkce	Vedoucí živnost .úřad
Držitel	P. B.
Náhrada	J. H.
Věk	47
Nynější funkce	Zástupce ved., koncese
Schopnosti	ZOZ
Připraven k povýšení	3 roky, VŠ
Funkce	Zástup vedoucího, koncese
Držitel	J. H.
Náhrada	M. H.
Věk	39
Nynější funkce	Kontrola
Schopnosti	VŠ, ZOZ
Připraven k povýšení	okamžitě

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 21 Plán následnictví vedení odboru dopravy a sil. hospodářství

Funkce	Vedoucí odb. dopravy
Držitel	J. D.
Náhrada	K. Č.
Věk	37
Nynější funkce	Zástupce ved., sil.hospod.
Schopnosti	VŠ,ZOZ
Připraven k povýšení	okamžitě
Funkce	Zástupce ved., siln.hospod.
Držitel	K. Č.
Náhrada	V. H.
Věk	52
Nynější funkce	Registr vozidel
Schopnosti	VŠ, ZOZ
Připraven k povýšení	okamžitě

Zdroj: Vlastní zpracování

Při plánování následnictví ve funkcích je důležité mít k dispozici podklady, tedy určité záznamy o způsobilosti pracovníka a jeho rozvoji a k tomu je zapotřebí v organizaci Městského úřadu v Žatci vypracovat plán personálního rozvoje jednotlivých pracovníků a z toho vycházet. Plánem personálního rozvoje bude umožněno vybraným pracovníkům organizace připravit se na nástup do funkce.

10.4. Návrh plánu personálního rozvoje pracovníků MěÚ Žatec

K plánu personálního rozvoje jednotlivých pracovníků organizace Městského úřadu v Žatci by měli být vybráni přednostně pracovníci, kteří budou zařazeni do plánu následnictví ve funkcích. Konkrétně by se jednalo o 5 pracovníků, kteří by mohli být povýšeni na místo zástupce vedoucího a jeden pracovník na místo vedoucího a za tím účelem by byl u nich předpoklad doplnění vzdělání, vědomosti nebo schopnosti a zkušenosti pro výkon pracovní pozice. Jednalo by se o místa zástupce vedoucího odboru vnitřních věcí, zástupce vedoucího odboru správy majetku, zástupce vedoucího stavebního a vyvlastňovacího úřadu, zástupce vedoucího odboru sociálních věcí a vedoucího živnostenského úřadu. Následující tabulka byla vytvořena jako vzor pro plán individuálního rozvoje vybraných pracovníků, který se může přizpůsobit jakémukoliv zaměstnanci organizace Městského

úřadu v Žatci. Tento konkrétní plán rozvoje zaměstnance je připraven pro následnictví ve funkci zástupce vedoucí Odboru vnitřních věcí.

Tabulka 22 Návrh vzoru plánu individuálního rozvoje zaměstnance

Identifikace zaměstnance Nynější funkce /místo/:	S. J.
	Referent odboru VV-cestovní ruch
	32
	VŠ
	samostatnost, flexibilita, spolehlivost
Věk:	
Dosažené vzdělání:	
Schopnosti:	
Připraven k povýšení:	6 měsíců
Identifikace potřeb rozvoje	doplnit průběžné vzdělávání
Hodnocení způsobilosti:	
Nutná školení:	zkouška ZOZ obecná část, škol. řidičů, ochrana údajů
Vzdělání:	/
Sebevzdělávání:	kurs asertivních dovedností, AJ
Schopnosti:	schopnost vedení kolektivu, organizační schopnosti
Rotace na pracovišti	informace-pokladna-podatelná-matrika-evidence obyvatel-OP a CD
Stanovení cíle	Zástupce odboru vnitřních věcí
Následnictví ve funkci:	
Kontrola dodržování plánu:	Vedoucí odboru VV, Personalista

Zdroj: Vlastní zpracování

Součástí individuálního plánu rozvoje každého zaměstnance v této organizaci by měla být rotace zaměstnanců na pracovišti v jednotlivých odborech úřadu, která by umožnila rozšíření schopností a pracovních dovedností každého zaměstnance a měla by být součástí plánu rozvoje zaměstnance. Pravidelná rotace zaměstnanců na úseku jednotlivých odborů by umožnila pokrytí pracovního místa v případě absence některého zaměstnance bez vedlejších nákladů. Rotaci bude možné provádět spíše na odborech, ve kterých pracovníci zpracovávají stejnou nebo podobnou agendu a je u nich vyžadována stejná zkouška zvláštní odborné způsobilosti ZOZ i stejné nebo podobné průběžné odborné vzdělávání. Personální strategie organizace Městského úřadu v Žatci by měla zahrnovat i pravidelné hodnocení zaměstnanců, které by prováděli pravidelně každé 3 měsíce vedoucí pracovníci jednotlivých odborů spolu s personalistou úřadu a ve kterém by bylo zohledněno i ohodnoceno sebevzdělávání zaměstnance a nejen jeho pracovní výkon. Na systém

hodnocení by měl navazovat i systém odměňování, který by byl zpětnou vazbou pro zaměstnance a zároveň i motivací pro další pracovní výkon.

11 ZÁVĚR

Personální strategie organizaci umožňuje plánovat a uspořádat personální zdroje v organizaci a tím i zacílit vytyčený směr organizace. Zásadní pro personální strategii je mít k dispozici vytvořený personální plán, který organizaci umožňuje jednak plánovat budoucnost organizace a jednak rychle reagovat na změny v organizaci, které si žádají personální zajištění. Personální plán tak umožní organizaci lépe využít pracovní schopnosti svých zaměstnanců a efektivně je rozmístit v organizaci a také pomocí personálního plánu je možné vytipovat si určité zaměstnance organizace a pomocí personálního rozvoje je připravit k pokrytí jednotlivých pracovních míst. Analytická část diplomové práce byla provedena na základě výzkumu provedeném v organizaci Městského úřadu v Žatci, která je organizací veřejné správy. Na základě provedené analýzy pracovních míst a činností, dotazníkového šetření mezi zaměstnanci organizace, odhadu potřeby zaměstnanců v organizaci a odhadu pokrytí zaměstnanců byl sestaven návrh nového personálního plánu. Tento návrh počítá se snížením počtu pracovníků v organizaci a tím uspořením ročních nákladů v organizaci. Důvodem je snižování nákladů na zaměstnance, které neustále rostou. Pro organizaci je výhodné mít méně zaměstnanců za předpokladu, že bude investováno do vzdělávání stávajících zaměstnanců a tím se zvýší kvalita poskytovaných služeb. Diplomová práce také předkládá návrh pokrytí zaměstnanců prostřednictvím plánu následnictví ve vedoucích funkcích a funkcích zástupců vedoucích organizace, jejichž zajištění je pro organizaci klíčové. Plány následnictví by měly vycházet z plánů individuálního personálního rozvoje zaměstnanců, který je v diplomové práci navrhnout pro konkrétního pracovníka, který je zařazen do plánu následnictví ve funkcích. Tento návrh může organizaci sloužit jako vzor a organizace jej může upravit pro každého zaměstnance. Na organizace veřejné správy je v posledních letech kladeno spousta požadavků na formu zkvalitnění služeb, vzdělané pracovníky, elektronizaci veřejné správy, které se odvíjejí od finančních možností každé organizace. Neustále narůstají náklady na výkon státní správy a zároveň se zvyšují požadavky na její kvalitu. Organizace musí hledat finanční prostředky na provoz a zajištění kvalitních služeb ve svém nitru a k tomu potřebuje personální plánování, které je klíčové pro zajištění optimálních lidských zdrojů v organizaci v potřebném množství i v potřebné kvalitě.

12 SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Literatura:

ARMSTRONG, M.: *Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy*. Praha: Grada Publishing, 2007, ISBN 978-80-247-1407

ARMSTRONG, M.: *Management a leadership*, Praha: Grada Publishing, a.s. 2008, ISBN: 978-80-247-2177-4

DAVID, M.: *Personalistika od A do Z*, Brno: Computer Press, a.s., 2007, ISBN 978-80-251-1496-4

DĚDINA, J., ODCHÁZEL, J.: *Management a moderní organizování firmy*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007, ISBN 978-80-247-2149-1

FOOT, M.; HOOK, C.: *Personalistika*, Praha: Computer press, 2002, ISBN 80-7226-515-6

KOCIÁNOVÁ, R.: *Personální řízení, Východiska a vývoj 2., přepracované a rozšířené vydání*. Praha: Grada Publishing, a.s. 2012, ISBN 978-80-247-3269-5

KOCIÁNOVÁ, R.: *Personální činnosti a metody personální práce*, Praha: Grada Publishing, a.s., 2010, ISBN 978-80-247-2497-3

KOUBEK, J.: *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, NT Publishing, s.r.o., 2001, ISBN 80-7261-033-3

KOUBEK, J.: *ABC praktické personalistiky*, Praha: Linde nakladatelství s.r.o., 2000, ISBN 80-86131-25-4

PYNES, Joan E.: *Human resources management for public and nonprofit organizations: A strategic approach*. Wiley.com, 2008

STÝBLO, J.: *Personální management*, Praha: Grada a.s. 1993, ISBN 80-85424-92-4

STÝBLO, J.; KHALE, B.: *Praktická personalistika*, Praha: Pragoeduca 1994, ISBN 80-85856-06-9

STÝBLO, J.: *Moderní personalistika*, Praha: Grada Publishing 1998, ISBN 80-7169-616-1

Autorský kolektiv, STÝBLO, J., URBAN, J., VYSOKAJOVÁ, M.: *Personalistika 2009-2010*, Praha: Meritum, ASPI a.s. 2009, ISBN 978-80-7357-429-1

URBAN, J.: *Řízení lidí v organizaci, personální rozměr managementu.*, Praha: ASPI Publishing, s.r.o, 2003, ISBN 80-86395-46-4

VOJTOVIČ, S.: *Koncepce personálního řízení a řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing 2011, ISBN 978-80-247-3948-9

Zákony a právní předpisy:

Zákon č. 128/2000 Sb., o obcích, ze dne 12. dubna 2000, v platném znění.

Zákon č. 312/2002 Sb., o úřednících územně samosprávných celků a změně některých zákonů, ze dne 13. června 2002, ve znění pozdějších předpisů.

Zákon č. 280/2009 Sb., daňový řád, ze dne 22. července 2009, ve znění pozdějších předpisů

Zákon č. 565/1990 Sb., o místních poplatcích, ze dne 13. prosince 1990, ve znění pozdějších předpisů

Zákon č. 634/2004 Sb., o správních poplatcích, ze dne 26. listopadu 2004, ve znění pozdějších předpisů

Zákon č. 183/2006 Sb., o územním plánování a stavebním řádu, ze dne 14. března 2006, ve znění pozdějších předpisů

Vláda České republiky, Kodex etiky zaměstnanců ve veřejné správě, příloha usnesení vlády č. 270, ze dne 21.3. 2001.

Internetové zdroje:

Management Mania, *Plánování (planning)*, [online].[cit. 13-06-26] dostupné na WWW: <https://managementmania.com/cs/planovani>

PERSOMALISTA.INFO, Organizace práce, *Organizace práce a systemizace ve veřejných službách a správě*. [online].[cit. 2013-06-26], dostupné na WWW: <http://www.personalista.info/clanek/analyzy>

KariéraWeb.cz, *Personální strategie ve veřejném sektoru*, [online].[cit. 2013-06-27] dostupné na WWW: <http://kariera.ihned.cz/c1-51805170-ma-smysl-hodnotit>

Deník veřejné správy, *Veřejný personální management*, [online].[cit. 2013-07-26], dostupné na <http://denik.obce.cz/clanek.asp?id=6155884&ht=person%E1ln%ED+pl%E1nov%E1n%ED> www:

Vzdělávací program CAF, *Skriptu „Vzdělávací program – Common Assessment Framework“* byla zpracována v rámci projektu APVS – Akademie přeshraničního vzdělávání zaměstnanců samosprávy, [online].[cit. 2013-07-03], dostupné na WWW : <http://search.seznam.cz/?q=odborn%C3%BD+%C4%8DI%C3%A1nek+metody+pl%C3%A1nov%C3%A1n%C3%AD+pot%C5%99eby+pracovn%C3%ADk%C5%AF&sId=q4A9EqMwp2gWcLD6wox&aq=1&oq=odborn%C3%BD+%C4%8DI%C3%A1nek+metody+pl%C3%A1nov%C3%A1n%C3%AD+pot%C5%99eby+pracovn%C3%ADk%C5%AF&sourceid=top&thru=&su=b>

PODNIKÁTOR, *Proces plánování pracovníků*, [online].[cit. 2013-07-10], dostupné na WWW: <http://www.podnikator.cz/provoz-firmy/personalistika/rizeni-lidskych-zdroju/n:17519/Proces-planovani-pracovniku>

Pracovní rádce, *Metody plánování zaměstnanců*, [online].[cit. 2013-06-25], dostupné na WWW: <http://www.pracovniradce.cz/pracovni-pravo/uchazeci-vyberove-rizeni/82-metody-planovani-zamstnanc>

DUDEK, M., *Plán osobního rozvoje zaměstnance*, Katedra kontroly a řízení jakosti, VŠB-TU Ostrava, [online].[cit. 2013-07-10], dostupné na WWW: <http://katedry.fmfi.vsb.cz/639/qmag/mj12-cz.htm>

RON SOFTWARE, *docházka*, docházkový systém sloužící k evidenci docházky, [online].[cit. 2013-09-02], dostupné na WWW: <http://www.ron.cz/www/cz/dochazka/>

Seznam schémat:

Schéma 1 Prvky plánování	12
Schéma 2 Činnosti pro jednotlivé fáze měkkého plánování.....	14
Schéma 3 Analýza nabídky pracovních sil	15
Schéma 4 Proces plánování lidských zdrojů.....	19
Schéma 5 Fáze personálního plánování.....	20
Schéma 6 Plány následnictví	31
Schéma 7 Plán rozvoje.....	32
Schéma 8 Organizační uspořádání MěÚ Žatec.....	35
Schéma 9 Organizační řád MěÚ Žatec	63

Seznam tabulek:

Tabulka 1 Plánovaný rozpočet.....	39
Tabulka 2 Vývoj nákladů na sociální, zdravotní a jiné pojištění.....	39
Tabulka 3 Odhad potřeby pracovníků v kanceláři starosty	48
Tabulka 4 Odhad potřeby pracovníků odboru vnitřních věcí.....	48
Tabulka 5 Odhad potřeby pracovníků finančního odboru.....	49
Tabulka 6 Odhad potřeby pracovníků odboru rozvoje města.....	49
Tabulka 7 Odhad potřeby pracovníků majetkového odboru	50
Tabulka 8 Odhad potřeby pracovníků právního odboru.....	50
Tabulka 9 Odhad potřeby pracovníků odboru životního prostředí a zemědělství.....	51
Tabulka 10 Odhad potřeby pracovníků odboru sociálních věcí	51
Tabulka 11 Odhad potřeby pracovníků odboru obecního živnostenského úřadu.....	52
Tabulka 12 Odhad potřeby pracovníků odboru stavebního a vyvlastňovacího úřadu.....	52
Tabulka 13 Odhad potřeby pracovníků odboru dopravy a silničního hospodářství.....	53
Tabulka 14 a) Personální plán	60
Tabulka 15 Plán následnictví vedení odboru vnitřních věcí.....	64
Tabulka 16 Plán následnictví vedení ekonomického odboru	65
Tabulka 17 Plán následnictví vedení odboru správy a majetku města	65
Tabulka 18 Plán následnictví vedení stavebního a vyvlast.úřadu, životního prostředí	66
Tabulka 19 Plán následnictví vedení sociálního odboru	66

Tabulka 20 Plán následnictví vedení živnostenského úřadu	66
Tabulka 21 Plán následnictví vedení odboru dopravy a sil. hospodářství.....	67
Tabulka 22 Návrh vzoru plánu individuálního rozvoje zaměstnance.....	68
Tabulka 23 Věková struktura zaměstnanců	82
Tabulka 24 Fyzické požadavky na zaměstnance a pracovní místo	85
Tabulka 25 Emocionální požadavky na zaměstnance a pracovní místo.....	85
Tabulka 26 Odhad pokrytí potřeby pracovníků z vnitřních zdrojů	88

Seznam grafů:

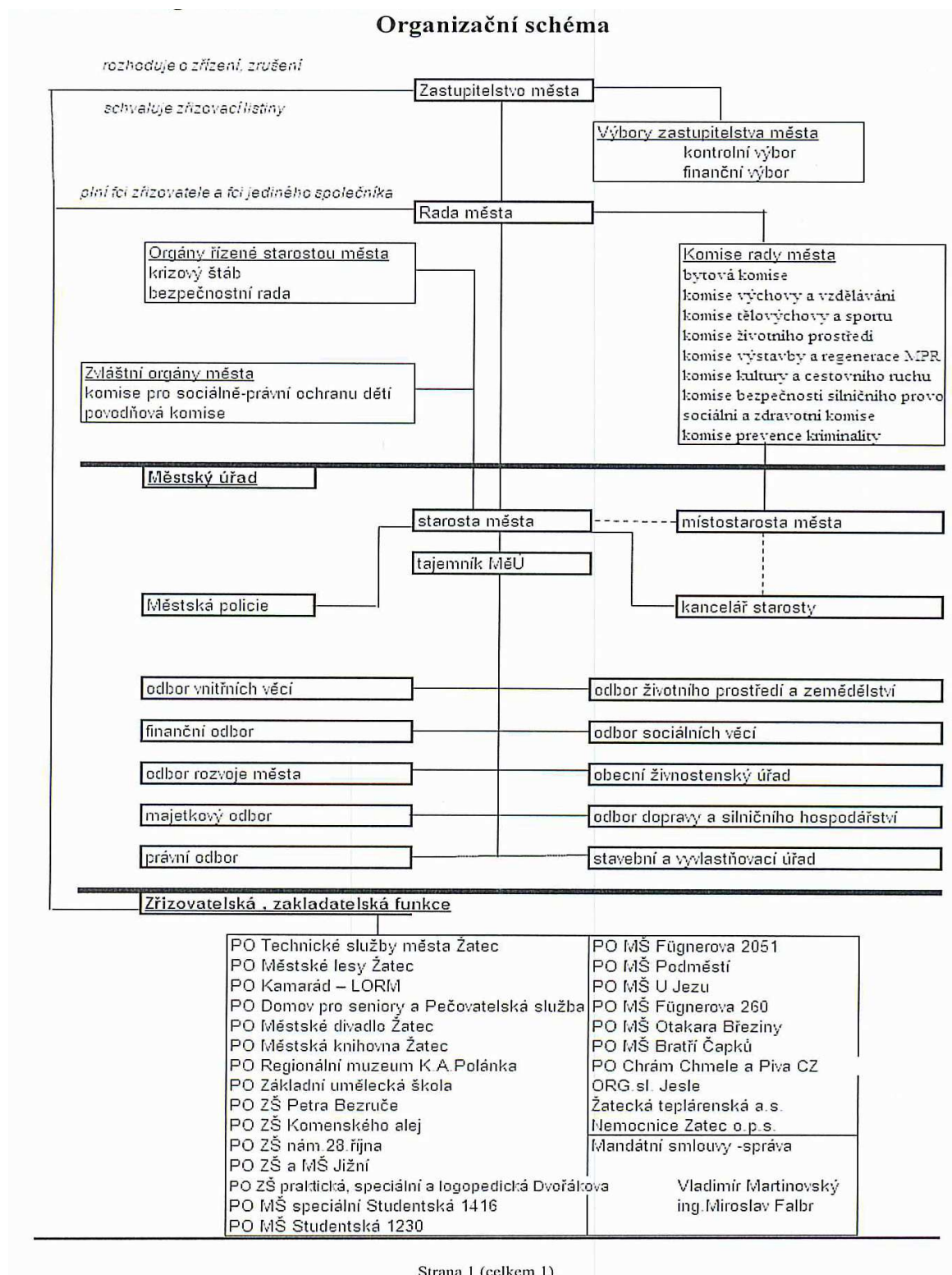
Graf 1 Rozložení zaměstnanců dle vykonávané profese, procentní vyjádření	82
Graf 2 Věková struktura zaměstnanců vyjádřená v procentech	82
Graf 3 Výkon státní správy a samosprávy vyjádřený v procentech.....	83
Graf 4 Struktura dosaženého vzdělání zaměstnanců	83
Graf 5 Vzdělanostní struktura vyjádřena v procentech	83
Graf 6 Délka praxe zaměstnanců	84
Graf 7 Délka praxe zaměstnanců vyjádřená v procentech.....	84
Graf 8 Vybavení používané zaměstnanci ke své práci	84
Graf 9 Fyzické požadavky na zaměstnance a pracovní místo	85
Graf 10 Emocionální požadavky na pracovní místo.....	86
Graf 11 Hodnocení vykonané práce	86
Graf 12 Průběžné vzdělávání zaměstnance pro potřebu pracovního místa	86
Graf 13 Ochota zaměstnanců se dále vzdělávat nad rámec svého pracovního místa	87
Graf 14 Adekvátní odměňování zaměstnanců, procentní vyjádření.....	87
Graf 15 Vyjádření souhlasu s vykonáváním jiné práce v organizaci, procentní vyjádření	87
Graf 16 Vyjádření souhlasu s rotací práce za účelem rozšíření schopností, procentní vyjádření	88

13 PŘÍLOHY

Seznam příloh:

Příloha 1 Organizační schéma Městského úřadu v Žatci.....	76
Příloha 2 Organizační řád Městského úřadu v Žatci.....	77
Příloha 3 Vzor dotazníku	78
Příloha 4 Grafické vyjádření dotazníkového šetření.....	82

Příloha 1 Organizační schéma Městského úřadu v Žatci



Příloha 2 Organizační řád Městského úřadu v Žatci

Organizační struktura MěÚ Žatec

odbor	název pracovního místa	počet míst	zařazení místa*	doba trvání	
kancelář starosty	tajemník	1	vedoucí úřadu	neurčitá	
	asistentka vedení	1	úředník	neurčitá	
	správa dotací	2	úředník	neurčitá	
	úsek kontroly	1	úředník	neurčitá	
	interní auditor	1	úředník	neurčitá	
CELKEM		5			
odbor vnitřních věcí	vedoucí odboru	1	vedoucí úředník	neurčitá	
	matrika	2	úředník	neurčitá	
	evidence obyvatel	2	úředník	neurčitá	
	OP a CD	2	úředník	neurčitá	
	pokladna	2	úředník	neurčitá	
	hospodářská správa	1	úředník	neurčitá	
	podatelna	1	úředník	neurčitá	
	administrátor	3	obslužná profese	neurčitá	
	personalista, archívář	1	úředník	neurčitá	
	mzdy	1	úředník	neurčitá	
	údržbář, fidiš	1	obslužná profese	neurčitá	
	provozní zaměstnanci	4	obslužná profese	neurčitá	
	kultura a cestovní ruch	1	úředník	neurčitá	
	informace	1	úředník	neurčitá	
CELKEM		24			
finanční odbor	vedoucí odboru	1	vedoucí úředník	neurčitá	
	hlavní účetní	1	úředník	neurčitá	
	účetní	2	úředník	neurčitá	
	bankovní styk	1	úředník	neurčitá	
	daně, poplatky	2	úředník	neurčitá	
	rozpočet města	1	úředník	neurčitá	
	rozpočet školských zařízení	1	úředník	neurčitá	
	školsví	1	úředník	neurčitá	
	CELKEM		10		
	odbor rozvoje města	vedoucí odboru	1	vedoucí úředník	neurčitá
Úřad územního plánování		2	úředník	neurčitá	
investice		2	úředník	neurčitá	
investice		1	úředník	určitá do 30.06.2012	
doprava		1	úředník	neurčitá	
památková péče		1	úředník	neurčitá	
regionální rozvoj		1	úředník	neurčitá	
CELKEM		9			
majetkový odbor	vedoucí odboru	1	vedoucí úředník	neurčitá	
	prodej pozemků a nebytová agenda	1	úředník	neurčitá	
	prodej objektů, bytů a bytová agenda	1	úředník	neurčitá	
	nájem a nabytí pozemků	1	úředník	neurčitá	
CELKEM		4			
právní odbor	vedoucí odboru	1	vedoucí úředník	neurčitá	
	přestupková agenda	1	úředník	neurčitá	
	CELKEM		2		
odbor životního prostředí a zemědělství	vedoucí odboru	1	vedoucí úředník	neurčitá	
	administrativní pracovník	0,5	obslužná profese	neurčitá	
	vodní hospodářství	2	úředník	neurčitá	
	odpadové hospodářství, ochrana ovzduší, EIA a integrovaná prevence znečištění	1	úředník	neurčitá	
	ochrana přírody a krajiny	1	úředník	neurčitá	
	ekonomická agenda, rybářství	1	úředník	neurčitá	
	státní správa lesů a myslivosti, veterinární péče a ochrana zvířat proti týrání	1	úředník	neurčitá	
	ochrana zemědělského půdního fondu a rostlinolékařská péče	1	úředník	neurčitá	
	CELKEM		8,5		
	Odbor sociálních věcí	vedoucí odboru	1	vedoucí úředník	neurčitá
sociální práce		4	úředník	neurčitá	
sociální kurátor		1	úředník	neurčitá	
sociálně právní ochrana		6	úředník	neurčitá	
kurátor pro děti a mládež		2	úředník	neurčitá	
CELKEM		14			
Živnost, úřad	vedoucí ZU	1	vedoucí úředník	neurčitá	
	živnostenské listy a konecované živnosti	1	úředník	neurčitá	
	kontrola	2	úředník	neurčitá	
CELKEM		4			
Stavební a vyvlast. úřad	vedoucí SU	1	vedoucí úředník	neurčitá	
	administrativní prac.	0,5	úředník	neurčitá	
	referent SU	5	úředník	neurčitá	
CELKEM		6,5			
Odbor dopravy a silničního hospodářství	vedoucí odboru	1	vedoucí úředník	neurčitá	
	registr vozidel	2	úředník	neurčitá	
	registr řidičů	2	úředník	neurčitá	
	zkušební komisař	1	úředník	neurčitá	
	silniční hospodářství a doprava	2	úředník	neurčitá	
	přestupky	1	úředník	neurčitá	
CELKEM		9			

Celkový počet pracovních míst:

97

* ve smyslu zákona č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků a o změně některých zákonů

Schváleno usnesením Rady města Žatce č. 58/2012 ze dne 21.01.2012.

Příloha 3 Vzor dotazníku

Dotazník

Vážení, tímto si Vás dovoluji poprosit o vyplnění dotazníku, který se týká analýzy pracovních činností v organizaci. Tento dotazník bude využit při zpracování diplomové práce.

Název pracovního místa:.....

Platová třída:.....

Odbor:.....

Jméno držitele:.....

Název funkce nadřízeného:.....

Věk:.....

Co je účelem vaší práce ?.....

Můžete očekávat povýšení? Ano Ne

Pokud jste uvedli Ano uveďte na jaké pracovní místo?.....

Jestliže řídíte pracovníky, uveďte jejich počet a názvy pracovních míst:

.....
.....
.....

Popište úspěchy a výsledky vaší práce:.....

.....
.....
.....

Popište svoje pracovní povinnosti:.....

.....
.....
.....
.....

.....
Zaškrtněte zda vykonáváte: státní správu samosprávu obojí

Zaškrtněte vaše nynější vzdělání :

Základní

Vyučení

Úplné střední všeobecné

Úplné střední odborné

Vyšší odborné

Bakalářský stupeň vysokoškolského vzdělání

Magisterský/inženýrský stupeň vysokoškolského vzdělání

Zaškrtněte délku praxe:

Žádná

Méně než jeden rok

1-3 roky

3-5 let

5-10 let

10 a více let

Uved'te všechny dovednosti požadované k výkonu vaší práce(přesnost, pozornost, jazykovou znalost, zkoušku ZOZ.....)

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

Jaké vybavení používáte ke své práci?

počítač

telefon

tiskárnu

Jste ochoten se dále vzdělávat, studovat nad rámec svého dosavadního pracovního místa?

Ano Ne

Domníváte se, že jste adekvátně odměňován za vaši práci?

Ano Ne

Souhlasil(a) byste s vykonáváním jiné práce v organizaci?

Ano Ne

Souhlasil(a) byste s rotací práce za účelem rozšíření schopností?

Ano Ne

Děkuji Vám za čas, který jste věnovali vyplňování dotazníku.

Martina Hradecká

Příloha 4 Grafické vyjádření dotazníkového šetření

Graf 1 Rozložení zaměstnanců dle vykonávané profese, procentní vyjádření



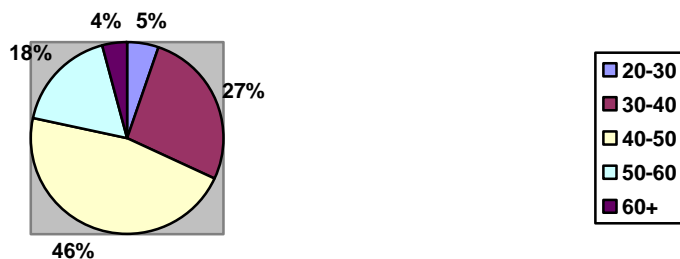
Zdroj: Dotazníkové šetření, vlastní zpracování.

Tabulka 23 Věková struktura zaměstnanců

Věk	20 -30	30 - 40	40 - 50	50 - 60	60 a více
Hodnota	5	26	45	17	4

Zdroj: Dotazníkové šetření, vlastní zpracování

Graf 2 Věková struktura zaměstnanců vyjádřená v procentech



Zdroj: Dotazníkové šetření, vlastní zpracování

Graf 3 Výkon státní správy a samosprávy vyjádřené v procentech



Zdroj: Dotazníkové šetření, vlastní zpracování

Graf 4 Struktura dosaženého vzdělání zaměstnanců



Zdroj: Dotazníkové šetření, vlastní zpracování

Graf 5 Vzdělanostní struktura vyjádřena v procentech



Zdroj: Dotazníkové šetření, vlastní zpracování

Graf 6 Délka praxe zaměstnanců



Zdroj: Dotazníkové šetření, vlastní zpracování

Graf 7 Délka praxe zaměstnanců vyjádřená v procentech



Zdroj: Dotazníkové šetření, vlastní zpracování

Graf 8 Vybavení používané zaměstnanci ke své práci

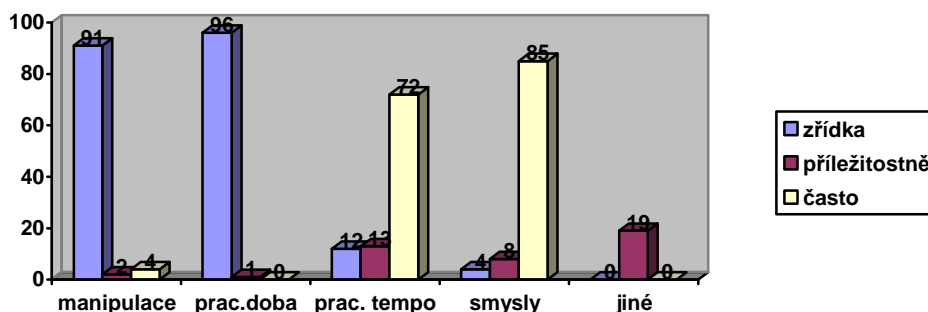


Zdroj: Dotazníkové šetření, vlastní šetření

Tabulka 24 Fyzické požadavky na zaměstnance a pracovní místo

Fyzické požadavky	zřídka	příležitostně	často
Manipulace s těžkým materiálem	91	2	4
Nevhodná pracovní doba	96	1	0
Vysoké pracovní tempo	12	13	72
Smyslové požadavky (řeč)	4	8	85
Jiné - chůze	0	19	0

Zdroj: Dotazníkové šetření, vlastní zpracování

Graf 9 Fyzické požadavky na zaměstnance a pracovní místo

Zdroj: Dotazníkové šetření, vlastní zpracování

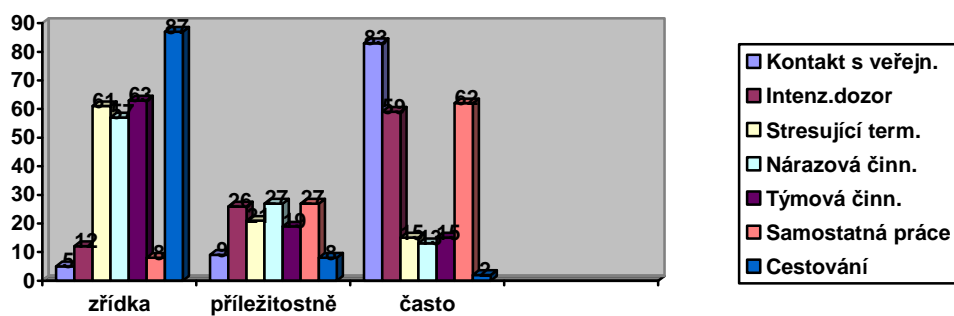
Zdroj:

Tabulka 25 Emocionální požadavky na zaměstnance a pracovní místo

Emocionální požadavky	zřídka	příležitostně	často
Kontakt s veřejností	5	9	83
Intenzivní dozor	12	26	59
Stresující termíny	61	21	15
Nárazová pracovní činnost	57	27	13
Týmová činnost	63	19	15
Samostatná práce	8	27	62
Cestování	87	8	2
Jiné	0	0	0

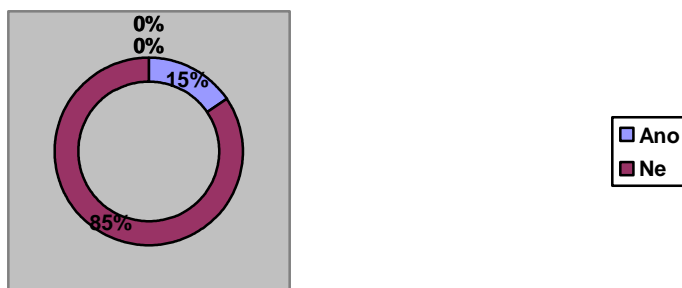
Zdroj: Dotazníkové šetření, vlastní zpracování

Graf 10 Emocionální požadavky na pracovní místo



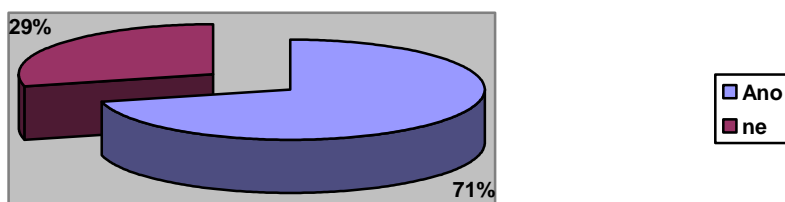
Zdroj: Dotazníkové šetření, vlastní zpracování

Graf 11 Hodnocení vykonané práce



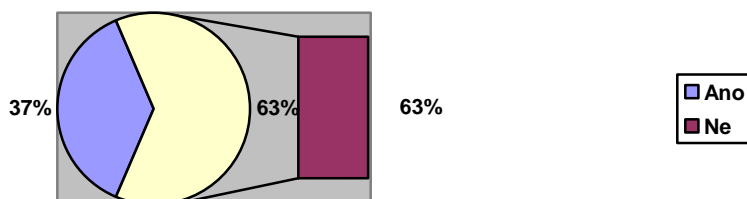
Zdroj: Dotazníkové šetření, vlastní zpracování

Graf 12 Průběžné vzdělávání zaměstnance pro potřebu pracovního místa



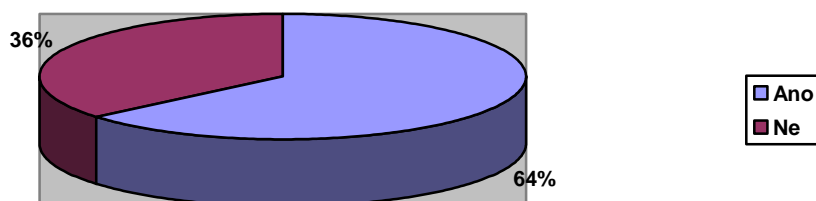
Zdroj: Dotazníkové šetření, vlastní zpracování

Graf 13 Ochota zaměstnanců se dále vzdělávat nad rámec svého pracovního místa



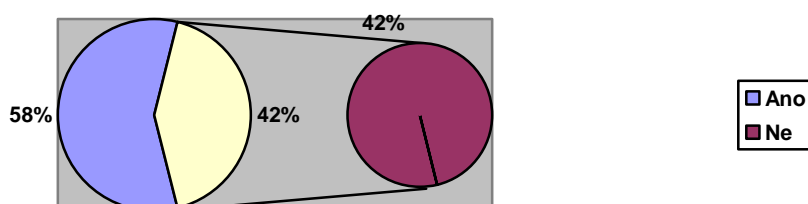
Zdroj: Dotazníkové šetření, vlastní práce

Graf 14 Adekvátní odměňování zaměstnanců, procentní vyjádření



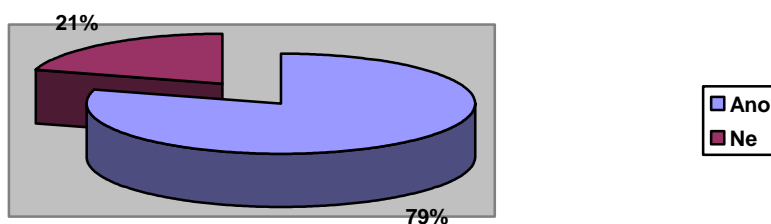
Zdroj: Dotazníkové šetření, vlastní zpracování

Graf 15 Vyjádření souhlasu s vykonáváním jiné práce v organizaci, procentní vyjádření



Zdroj: Dotazníkové šetření, vlastní práce

Graf 16 Vyjádření souhlasu s rotací práce za účelem rozšíření schopností, procentní vyjádření



Zdroj: Dotazníkové šetření, vlastní práce

Tabulka 26 Odhad pokrytí potřeby pracovníků z vnitřních zdrojů

Pracovní funkce	Výchozí počet pracovníků	Odhad ztrát (-)	Odhad zisků (+)	Odhad budoucího počtu	Budoucí potřeba	Přebytek	Nedostatek
Kancelář starosty	5	-1	0	5	1	0	1
Odbor vnitřních věcí	24	-3	+2	24	1	0	1
Finanční odbor	10	-2	+1	10	1	0	1
Odbor rozvoje města	9	-1	0	9	1	0	1
Majetkový odbor	4	0	0	4	0	0	0
Právní odbor	2	-1	0	2	1	0	1
Odbor životního prostředí	8,5	-1	0	8	0,5	0	0,5
Odbor sociálních věcí	14	-1	+1	14	0	0	0
Živnostenský úřad	4	0	0	4	0	0	0
Stavební a vyvlastňovací. Úřad	6,5	-1	0	6	0,5	0	0,5
Odbor dopravy a sil. Hospodářství	9	0	0	9	0	0	0

Zdroj: Dotazníkové šetření a interní dokumenty úřadu, vlastní práce