

Univerzita Hradec Králové
Fakulta informatiky a managementu
Katedra managementu

Srovnávací studie řízení lidských zdrojů
ve veřejné správě a soukromém sektoru
Bakalářská práce

Autor: Klára Nováková
Studijní obor: Informační management

Vedoucí práce: Ing. Marcela Sokolová, Ph.D.

Prohlášení:

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci zpracovala samostatně a s použitím uvedené literatury.

V Hradci Králové dne 19.8.2015

Klára Nováková

Poděkování:

Děkuji své vedoucí bakalářské Ing. Marcele Sokolové, Ph.D. za odborné vedení, za pomoc a cenné rady při zpracování této práce. Mé poděkování patří též panu Františkovi Kinskému za radostnou spolupráci při získávání údajů pro výzkumnou část práce.

Anotace

Tato práce je zaměřena na problematiku řízení lidských zdrojů ve veřejné správě a soukromém sektoru. Součástí je mimo jiné i srovnávací analýza spokojenosti zaměstnanců v obou sektorech. Cílem bakalářské práce je získat pomocí dostupné literatury co nejvíce ověřitelných teoretických poznatků o řízení lidských zdrojů a v praktické části pak vyhodnocením získaných informací z konkrétních organizací odpovědět na hlavní výzkumné otázky – Jakým způsobem je přistupováno k řízení lidských zdrojů v soukromém a veřejném sektoru na příkladu dvou organizací a čím se liší? Výstupem bakalářské práce je navržení změn v systému řízení lidských zdrojů v obou organizacích vzhledem k vyšší spokojenosti jak zaměstnanců, tak i zaměstnavatelů s ohledem na vzniklé náklady a přínosy.

Annotation

Comparative study of management of human resources in public administration and a private sector

The bachelor thesis focuses on the management of human resources in public administration and private sector. It includes a comparative analysis of job satisfaction of employees in both sectors. The aim of the bachelor thesis is to assemble maximum of reliable theoretical information concerning management of human resources based on accessible literature. In its practical part the bachelor thesis evaluates the information collected and intends to answer the main research questions - How is the management of human resources approached both in private and public sectors based on an example of two particular organisations and how does it differ? The output of the bachelor thesis is to propose changes in the system of the management of human resources in both organisations with regard to higher job satisfaction of both employees and employers and to the expenses or assets that have risen.

Obsah

1	Úvod.....	1
2	Cíl a metodika práce.....	3
3	Literární rešerše	4
3.1	Pojem řízení lidských zdrojů	4
3.2	Vybrané personální činnosti.....	5
3.2.1	Vyhledávání zaměstnanců.....	7
3.2.2	Motivace zaměstnanců	9
3.2.3	Rozvoj a vzdělávání zaměstnanců.....	12
3.2.4	Odměňování zaměstnanců.....	13
3.3	Stát jako zaměstnavatel	15
3.4	Veřejné vs. soukromé organizace	17
4	Analýza zkoumaných organizací.....	18
4.1	Městský úřad Kostelec nad Orlicí.....	18
4.1.1	Vlastní analýza – Městský úřad Kostelec nad Orlicí.....	20
4.2	Areál Nového Zámku Kostelec nad Orlicí.....	24
4.2.1	Vlastní analýza – Nový Zámek Kostelec nad Orlicí.....	26
4.3	Srovnávací analýza vyplněných dotazníků v obou sektorech.....	28
4.3.1	Metodika dotazníkového šetření.....	28
4.3.2	Srovnání výsledků dotazníkového šetření.....	29
5	Shrnutí výsledků a návrh doporučení	37
6	Závěr.....	40
7	Seznam použité literatury.....	42
8	Přílohy	44

Seznam obrázků

Obrázek č. 1 – Maslowova hierarchie potřeb.....	11
Obrázek č. 2 – Organizační struktura Města Kostelec nad Orlicí	20
Obrázek č. 3 – Organizační struktura areálu Nového Zámku	25
Obrázek č. 4 – dotazníkové šetření – pohlaví zaměstnanců.....	29
Obrázek č. 5 – dotazníkové šetření – věkové rozdělení zaměstnanců	30
Obrázek č. 6 – dotazníkové šetření – spokojenost s výší finančního ohodnocení	31
Obrázek č. 7 – dotazníkové šetření – pocit naplnění při výkonu práce	32
Obrázek č. 8 – dotazníkové šetření – využití kreativity zaměstnanců	32
Obrázek č. 9 – dotazníkové šetření – časové vymezení na práci.....	33
Obrázek č. 10 – dotazníkové šetření – spokojenost zaměstnanců s pracovním kolektivem	34

Seznam tabulek

Tabulka č. 1 – platové tabulky	14
Tabulka č. 2 – dotazníkové šetření – důležitost finančního ohodnocení	34
Tabulka č. 3 – dotazníkové šetření – důležitost obsahu vykonávané práce	35
Tabulka č. 4 – dotazníkové šetření – důležitost atmosféry a pracovního kolektivu.....	35
Tabulka č. 5 – dotazníkové šetření – důležitost průběžného vzdělávání.....	36

1 Úvod

Jak všichni víme, člověk je doposud nenahraditelný, stejně tak jako kvalitní lidské zdroje pro prosperující podnik. Řízení lidských zdrojů je jednou z nejdůležitějších činností firmy zahrnující veškeré procesy spojené se zaměstnanci v organizaci. Cílem všech manažerů zabývajících se personalistikou je mít spokojeného zaměstnance, který odvádí svou práci na maximálně profesionální úrovni, která tak celkově zvyšuje kvalitu organizace. V posledních několika desítkách let se setkáváme se stále modernějšími trendy v této oblasti, které je nutné neustále sledovat. Jelikož se jedná o velice obsáhlý pojem, je možné jej v praxi zaznamenat i pod jinými názvy jako je např. personální administrativa, personální řízení, nebo řízení lidského kapitálu. Tyto spíše zastaralé názvy však ne zcela korespondují se stávajícím výrazem řízení lidských zdrojů. Moderní pojetí „řízení lidských zdrojů“ je více dlouhodobou záležitostí obsahující nejenom konkrétní činnosti, ale bere v úvahu i charakter a cíle organizace. Jedná se o strategické řízení oproti výše uvedeným výrazům. Co se ovšem nemění je nutnost zajistit plnohodnotnou péči pro zaměstnance podniku. Proto je tedy úkolem všech manažerů personálních útvarů zkombinovat nově přicházející trendy i osvědčené teorie a praxe tak, aby vyhovovaly zaměstnanci i zaměstnavateli.

Bakalářská práce je zaměřena na systém řízení lidských zdrojů ve veřejné správě, konkrétně Města Kostelec nad Orlicí a řízení lidských zdrojů v soukromém sektoru areálu Nového Zámku taktéž v Kostelci nad Orlicí. Jedná se o středně velké podniky zaměstnávající do 100 osob, jejichž systém řízení lidských zdrojů je jistě v mnoha prvcích shodný, ale vzhledem k rozdílnému přístupu, co se pozice vůči státu týče, se najdou i absolutně rozdílné prvky.

Téma této bakalářské práce bylo vybráno vzhledem k faktu, že autorka má v obou zkoumaných organizacích osobní zkušenosti jako zaměstnanec. Na městském úřadě zastávala funkci asistentky vedení města, kde byla v přímém kontaktu se zaměstnanci vykonávající práci personalisty a našla zalíbení v tomto tématu.

V areálu Nového Zámku je nyní sezóně zaměstnána na pozici baristky v Toniově Zámecké kavárně.

Dalším zajímavějším poznatkem je, že pozici starosty města zastává pan František Kinský, který je současně majitelem Nového zámku i přilehlé kavárny. V rámci BP je tedy možné pozorovat přístup „jednoho“ manažera v obou rozdílných sektorech.

V bakalářské práci jsou analyzovány přístupy řízení lidských zdrojů v obou výše uvedených organizacích pomocí vlastního pozorování, řízených rozhovorů se zaměstnanci a dotazníkovým šetřením. Na základě získaných poznatků je následně odpovězeno na hlavní výzkumnou otázku - Jakým způsobem je přistupováno k řízení lidských zdrojů v soukromém a veřejném sektoru na příkladu dvou zkoumaných konkrétních organizací a čím se liší? Následně jsou pak udělena doporučení ke zlepšení stávajícího systému oběma sledovaným organizacím.

2 Cíl a metodika práce

Cílem bakalářské práce je na základě srovnávací analýzy odpovědět na hlavní výzkumnou otázku. Dále pak návrh doporučení změn systému řízení lidských zdrojů oběma zkoumaným sektorům. K realizaci tohoto cíle bude třeba naplnit dílčí cíle:

1. **Literární rešerše** - sloužící k seznámení s problematikou daného tématu, vycházející z poznatků a dostupné literatury. Tato část bude teoretickým podkladem k výzkumu, jež je obsažen v praktické části práce.
2. **Analýza získaných informací z výše uvedených organizací** - při analýze bude zaměřena pozornost na následující vybrané personální činnosti a to: vyhledávání a výběr zaměstnanců, motivace zaměstnanců, vzdělávání zaměstnanců a odměňování zaměstnanců. Informace uvedené v praktické části budou získány formou řízených rozhovorů s vedoucími zaměstnanci personálních útvarů zkoumaných organizací z obou sektorů, se zaměřením na výše zmíněné personální činnosti. K doplnění vnitřní analýzy obou organizací bude provedeno dotazníkové šetření mezi zaměstnanci.
3. **Návrh změn v systému řízení lidských zdrojů v organizacích** působících v odlišných sektorech.
4. Na základě nashromážděných podkladů bude v závěru bakalářské práce **odpovězeno na hlavní výzkumnou otázku** – Jakým způsobem je přistupováno k řízení lidských zdrojů v soukromém a veřejném sektoru na příkladu dvou zkoumaných konkrétních organizací a čím se liší?

3 Literární rešerše

3.1 Pojem řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů je jednoduše řečeno pojem zahrnující veškeré procesy spojené se zaměstnanci v organizaci - od plánování práce, plánování pracovních pozic, vyhledávání a přijímání zaměstnanců, jejich motivaci, vzdělávání, odměňování až po ukončení pracovního vztahu. Protože schopný člověk je hnací silou firmy, na které závisí úspěšnost a konkurenceschopnost celé organizace.

„Řízení lidských zdrojů se vyznačuje především tím, že klade důraz na strategický aspekt personální práce, tj. věnuje zvýšenou pozornost perspektivě, formuluje dlouhodobé, obecné a komplexně pojaté cíle personální práce provázané s ostatními cíly firmy.“ (Koubek, 2007, s. 14)

„Řízení lidských zdrojů lze definovat jako strategický a logicky promyšlený přístup k řízení nejcennějšího statku organizace, tj. v ní pracujících lidí, kteří jako jednotlivci i jako kolektivy přispívají k dosažení jejích cílů.“ (Armstrong, 2002, s. 27)

Významní personalisté či autoři publikací se shodují na tom, že kvalitní řízení lidských zdrojů je jednou z nejdůležitějších řídicích činností v organizaci. Tato činnost již není v současné době pouze záležitostí personalistů. Jedním z jejích charakteristických rysů je, že personální práce je dále přerozdělována na vedoucí pracovníky. U tohoto odvětví řídicí činnosti se v podstatě nedá ani rozlišovat pojem řízení a vedení. Jelikož „řízení se týká dosahování výsledů pomocí efektivní získávání, rozdělování, využívání a kontrolování všech potřebných zdrojů, tedy lidí, peněz, zařízení, budov a vybavení, informací a znalostí“ a „vedení se zaměřuje na nejdůležitější zdroj, tj. na lidi.“ (Armstrong, 2008, s. 17) V tomto případě je tedy řízení lidských zdrojů jakýmsi skloubením manažerského řízení i vedení.

Jak popisuje Koubek (2007) součástí toho, aby firma plnila své cíle, byla konkurenceschopná, výrazná na trhu, dosahovala zisku a neustále se zlepšovala, je řízení lidských zdrojů. Počínaje nalezením a umístěním člověka na takovou pracovní pozici, která bude v takzvaném spojení s jejím vykonavatelem a toto spojení neustále zlepšovat. Nejde pouze o to, aby byl na pracovní pozici přiřazen dostatečně kvalifikovaný člověk, zkušený personalista musí hledět i na to, aby práce přinášela zaměstnanci dostatečné uspokojení. Proto je nutné soustavně přizpůsobovat pracovní schopnosti člověka měnícím se požadavkům práce ve firmě, ale zároveň i přizpůsobovat obsah práce schopnostem jednotlivých pracovníků. Zejména pak v malých a středních firmách, které si nemohou dovolit přílišnou specializaci. Uvádí také, že víceoborovost se stává požadavkem doby. (Koubek, 2007, s. 15,16)

Tímto názorem se shoduje a zároveň liší od zastaralého pojetí Storeye (1989), který rozlišuje dvě podoby řízení lidských zdrojů a to podoba tvrdá a měkká. V tvrdé podobě jsou lidé považováni za lidský kapitál, skrze který lze dosáhnout zisku. V měkké pak již ve shodě s Koubkem klade důraz na komunikaci, motivování a vedení lidí. Měkký přístup je založen na lidských vztazích a klade důraz na vysokou míru oddanosti a důvěry v organizaci. Nutno podotknout, že od tvrdé podoby řízení lidských zdrojů se ve většině podniků již upustilo. (Armstrong, 2002, s. 29, 30)

3.2 Vybrané personální činnosti

Pod pojem řízení lidských zdrojů spadají mimo jiné i personální činnosti. Tyto činnosti slouží k zajištění úkolů řízení lidských zdrojů, jsou seřazeny s určitou logikou, což znamená, že na sebe vzájemně navazují.

V následujících odstavcích je uveden výčet hlavních personálních činností dle Koubka a jejich stručná charakteristika:

Vytváření a analýza pracovních míst je samozřejmě základní činností zahrnující vytváření pracovních úkolů a pravomocí, jež jsou pak spojeny do pracovních míst. Avšak pouhé vytvoření místa nezajistí jeho funkčnost. Dále se musí zkoumat povaha práce, úkolů a pracovních podmínek, na těchto místech. Tímto zkoumáním a jeho následným zpracováním, uchováním a neustálým aktualizováním se zajistí co nejlepší produktivita.

Další personální činností je **personální plánování**. Činnost zahrnující odhadování a plánování potřeby pracovníků ve firmě a jeho pokrytí. V případě, že jsou tyto činnosti řádně vykonány, nastává další z personálních činností a to **získávání, výběr a následné přijímání pracovníků**. Tato činnost má za úkol zajistit, aby vytvořené, či uvolněné pozice byly obsazeny těmi nejlepšími ze všech uchazečů splňujícími podmínky požadované zadavatelem práce.

Pod pojmem **odměňování** zaměstnanců si můžeme představit, jak hmotné, tak nehmotné nástroje, jež ovlivňují pracovní výkon a motivovanost zaměstnanců.

V dnešní době je jednou z nejdůležitějších personálních činností **vzdělávání a rozvoj** pracovníků. Zkráceně zahrnuje identifikaci potřeb vzdělání, následně jeho plánování a realizaci, zpětné hodnocení výsledků a účinnosti.

Neméně důležitou činností je **péče o pracovníky**. Hlavní úlohou je zajistit pracovníkovi co nejpříjemnější pracovní prostředí, bezpečnost a ochranu zdraví při práci. Dále řeší také pracovní dobu a režim a sociální služby pro pracovníky případně jejich rodinné příslušníky (zahrnující stravování, kulturní aktivity,...).

Hodnocení pracovníků se ověřuje jak je práce vykonávána, jakým způsobem k ní daný pracovník přistupuje. Na základě kladného hodnocení je možné zaměstnance ocenit, v opačném případě učinit potřebná opatření.

Rozmístování pracovníků a ukončení pracovního poměru je personální činnost zabývající se „pohybem“ zaměstnanců po firmě. Zahrnuje jejich zařazení na konkrétní pracovní pozici, přeřazení na vyšší, či nižší pozici, nebo na úplně jinou práci a v poslední řadě jejich propuštění, případně odchod do důchodu.

Činnost zabývající se **pracovními vztahy** zahrnuje zejména zajištění jednání mezi zaměstnavatelem a zaměstnanci, případně mezi vedením organizace a zástupcem pracovníků. Základním cílem je neustálé zlepšování pracovních vztahů na pracovišti.

Další z personálních činností je činnost zajišťující **personální informační systém**. Tato činnost má za úkol evidovat veškeré údaje o zaměstnancích. Zajistit jejich využití k případným analýzám. Pod pojmem personální informační systém je také zařazena evidence informací o vnějších faktorech jako je stav trhu práce, právní předpisy a legislativa s tímto tématem spojená. (Koubek, 2007, s. 17, 18, 19)

Následně jsou podrobněji vysvětleny vybrané činnosti, kterou budou následně v praktické části analyzovány ve vybraných organizacích. Bude se jednat o vyhledávání zaměstnanců, motivace, vzdělávání a rozvoj pracovníků a odměňování.

3.2.1 Vyhledávání zaměstnanců

„Plánování personálu není statistikou, je metodou hospodaření s lidmi a péče o jejich rozvoj.“(Kahle, Stýblo, 1996, s. 237)

Při plánování pracovní pozice je tedy nutné se zamyslet hned nad několika otázkami, které zasahují do daleké budoucnosti a strategie organizace. Je nutné definovat, o jakou potřebu personálu se jedná. Zda se vyskytla zcela nová potřeba – například rozšiřování výroby, či poboček, zda se jedná o nutnost náhrady jiného zaměstnance, nebo o potřebu překlenutí určitého období (sezónní práce). Ostatní personální činnosti se totiž odvíjí z velké části od předpokládané doby pracovního závazku. Je logické, že v případě zaměstnaní na sezónní práce, kde přijímáme např. pomocného skladníka či kuchaře není tak důležité řešit motivační a vzdělávací procesy, jako pro zaměstnance, který nám plánovaně povede novou pobočku po několik dalších let.

Každá organizace by měla mít svůj ustálený způsob či alespoň pravidla, kterými se řídí při náboru nových zaměstnanců. Existují dva způsoby, jak lze vyhledat nového zaměstnance a to na trhu práce, nebo uvnitř vlastních zaměstnanců. Hledání zaměstnanců uvnitř firmy je samozřejmě výhodnější, jelikož zaměstnavatel již ví, v čem je daný člověk dobrý, může tak rozvíjet jeho talent a najít lepší pracovní uplatnění. V praxi lze použít několik prostředků, jak novou pracovní pozici ohlásit na trhu práce. Je možné jej vyvěsit jako inzerát, vyhlásit výběrové řízení, řídit se na základě osobních kontaktů a doporučení, zapojit do vyhledávání úřad práce, či poradenské agentury, dále školy, či jiné firmy a podniky. (Kahle, Stýblo, 1996, s. 237)

V soukromém sektoru však není nutné výběrové řízení nějakým způsobem zveřejňovat na rozdíl od veřejného, kde je povinností každé úřednické místo vyvěsit na „úřední desku“. „Pracovní poměr úředníků územních samosprávných celků upravuje zákon č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků, vyjma zaměstnanců zařazených v organizačních složkách či zvláštních orgánech obce a zaměstnanců vykonávající pomocné, servisní a manuální práce. V některých případech ovšem může být sporné, zda se daná pracovní pozice dá považovat za úřednickou, tj. pozicí podílející se na výkonu správních činností. Např. účetní zpracovávající pouze mzdovou agendu nebude úředníkem ve smyslu tohoto zákona a poté lze uzavřít pracovní smlouvu volně, nicméně pokud by se účetní podílela na zpracovávání rozpočtu obce, už by úředníkem byla a postup by musel být podle tohoto zákona. Uzavření pracovní smlouvy podle tohoto zákona musí dle §6 předcházet tzv. veřejná výzva, která se vyvěsí na úřední desce po dobu nejméně 15 dnů přede dnem určeným pro podání přihlášek. Současně musí být tato výzva zveřejněna způsobem umožňující tzv. dálkový přístup. Za splnění této povinnosti je zodpovědný vedoucí obecního úřadu.“ (Peníze, ©2000 - 2015)

V nabídce pracovní pozice by mělo být co nejvíce konkrétních informací pro budoucího zaměstnance. Od kdy je nabídka platná, o jakou pracovní činnost se jedná, stanovení kompetencí, orientační mzda a požadavky organizace. Čím více si z hlediska personalisty tyto požadavky zkonkretizujeme, tím méně uchazečů,

avšak s většími předpoklady na vyhledávanou pozici získáme. Na základě těchto požadavků je schopen zájemce o práci poskytnout informace převážně formou životopisu a následně osobním pohovorem, případně hodnocením z předchozích pracovišť. Některé organizace se speciálním zaměřením vyžadují i testování odborné a psychické způsobilosti uchazeče (policie, hasiči, zdravotnictví,...).

3.2.2 Motivace zaměstnanců

Spokojenost zaměstnance hraje v řízení lidských zdrojů obrovskou roli. Téměř nadlidským úkolem je pro personalistu vytvořit takový motivační model, aby vyšel vstříc všem zaměstnancům. Motivace sama o sobě je velice složitá kapitola. Co se řízení lidských zdrojů týče, existuje celá řada významných teorií, které se snaží tuto problematiku řešit, avšak univerzální recept na motivaci zaměstnanců nikde nenajdeme. Dle mého názoru se jedná o nejsložitější, dlouhodobý proces celé personalistiky.

„Motivace je odvozena z cílově orientovaného chování nebo je jím definována. Týká se síly a směru tohoto chování. K motivaci dochází, když lidé očekávají, že určitá akce pravděpodobně povede k dosažení nějakého cíle a ceněné odměny – takové, která uspokojuje jejich individuální potřeby.“(Armstrong, 1999, s. 295) Podle Armstronga mají dobře motivovaní lidé jasně daný cíl a podnikají proto kroky, které povedou k dosažení jejich cílů. Proto pracují tak efektivně a jsou si vědomi, že úsilí, které vyvinou, slouží pro dobro organizace a je i v jejich zájmu.

Jak již bylo zmíněno, existuje řada teorií zabývajících se motivací zaměstnanců. Tyto teorie jsou dle Armstronga děleny na základě jejich přístupu k lidským potřebám. V následujících odstavcích jsou tyto teorie stručně popsány.

Teorie instrumentalisty, jejíž princip je založen na trestu a odměňování. Tato teorie tvrdí, že tyto faktory nejvíce motivují zaměstnance k výkonům, jež jsou po nich vyžadovány. Základem je tedy pracovat pro finanční odměnu. V praktikování této teorie se musí klást velký důraz na kontrolu práce i pracovníků. Tato teorie nebere v úvahu další faktory, krom výše uvedených, které mohou ovlivňovat motivaci zaměstnanců.

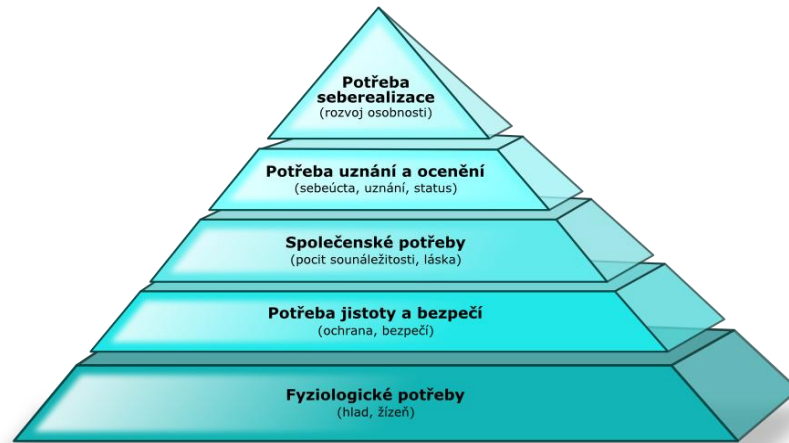
Teorie zaměřené na obsah je založena na přesvědčení, které tvrdí, že neuspokojená potřeba vyvolává pocit nerovnováhy a k jejímu opětovnému nastolení je nutné identifikovat cíl, který tuto potřebu uspokojí.

Teorie zaměřené na proces klade důraz na psychologické procesy. Můžeme se setkat i s názvem kognitivní (poznávací) teorie. Tyto procesy jsou dále děleny na očekávání (expektační teorie), dosahování cílů (teorie cíle), pocity spravedlnosti (teorie spravedlnosti). (Armstrong, 2002, s. 161 – 168)

Jedny z nejznámějších a dodnes využívaných jsou teorie zformulované Maslowem (1954) a Herzbergem (1957), dále je pak velice zajímavá McGegorova teorie faktorů X a Y. Tyto teorie jsou následně detailněji rozvedeny.

Maslowova hierarchie potřeb

Tato teorie je založena na domněnce Maslowa, který tvrdí, že existuje 5 hlavních kategorií potřeb člověka (zaměstnance). Jedná se o fyziologické potřeby, potřeby jistoty a bezpečí, sociální potřeby a potřeby uznání a potřeby seberealizace. Tyto potřeby jsou hierarchicky seřazené a bez splnění níže postavené potřeby nelze „přeskočit“ na výše postavenou.



Obrázek č. 1 – Maslowova hierarchie potřeb

Zdroj: (Hálek, 2014)

Herzbergův dvoufaktorový model

Tento model byl zpracován Herzbergem a kol. (1957). Předmětem zkoumání bylo pracovní uspokojení účetních a techniků. Na základě dotazování Herzberg přišel s teorií, že přání zaměstnanců se dělí do dvou skupin. Jedna z nich má potřebu rozvíjet se v práci v rámci osobního růstu. Druhá skupina vyžaduje slušné zacházení v rámci odměňování, vedení, pracovních podmínek a administrativních postupů. Tím tedy pojmenoval dva faktory ovlivňující zmíněné skupiny lidí. A to na:

- **Hygienické faktory** (Hygiene factors - neuspokojovatele), mezi které patří takové, které vyvolávají pracovní nespokojenost (například pracovní podmínky, mezilidské vztahy, platové podmínky, jistota zaměstnání, atd.)

- **Motivátory** (Motivators, uspokojovatele a motivátory), mezi které patří takové, které pomohou nabudit motivaci a spokojenost (například úspěch, uznání, profesní růst, odpovědnost, atd.)

Nenaplnění hygienických faktorů vyvolá sice pracovní nespokojenost, ale jejich naplnění nevyvolá pocit spokojenosti zaměstnanců. Pracovník je bere jako samozřejmé a účinek jejich naplnění rychle vyprchá. Příkladem je nevyplacená mzda, která pracovníka rozzlobí, ale pokud je vyplacena, není to přímý motivační stimul.

McGregorova teorie X a Y

Tato teorie vztahující se k motivaci zaměstnanců rozděluje jak manažery, tak řadové pracovníky do dvou skupin.

Skupina X zahrnuje takové zaměstnance, kteří mají obecně nechuť k vykonávané práci a změnám. Největší motivací pro tento typ bývá finanční odměna, případně tresty za neodvedenou práci. Tito zaměstnanci musí být často kontrolováni, zda řádně plní zadané úkoly. Jedná se o zaměstnance, kteří nemají potřebu vlastní zodpovědnosti a jsou raději vedeni.

Naopak do skupiny Y řadíme zaměstnance, kteří svou práci vykonávají s potěšením, berou jí velice zodpovědně, sami chtějí uplatnit vlastní kreativitu a jsou ztotožněny z cíly organizace. Pro tyto zaměstnance je velice motivující možnost kariérního růstu.

3.2.3 Rozvoj a vzdělávání zaměstnanců

Dalším, v dnešní době stále důležitějším faktorem, je rozvoj a vzdělávání zaměstnanců. Kvalifikovanost pracovníků je samozřejmě vizitkou pro celou firmu či organizaci a je nutností ji neustále aktualizovat a prohlubovat.

Zde se soukromý sektor s veřejnou správou zásadně odlišuje. Soukromý sektor si zařizuje veškeré školení či jiné vzdělávání či rozvoj zaměstnanců dle vlastních

potřeb a zcela na svém uvážení, oproti veřejné správě, která má rozvoj a vzdělávání zaměstnanců zákonem dáno.

Oblast vzdělávání úředníků územních samosprávných celků upravuje zákon č. 312/2002 Sb., o úřednících územně samosprávných celků a o změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů. Zákon nabyl účinnosti 1. ledna 2003 a navazuje na ukončení činnosti okresních úřadů k 31. prosinci 2002. Tento zákon zásadně ovlivňuje vzdělávání úředníků Městského úřadu Kostelec nad Orlicí, kterému je věnována pozornost v praktické analýze.

3.2.4 Odměňování zaměstnanců

Odměňování je nejcitlivější oblastí řízení lidských zdrojů. Tím spíše, že je pro většinu zaměstnanců stěžejním parametrem a zároveň zásadní motivační složkou. Odměňování zaměstnanců nelze chápat pouze jako plat či mzdu, ale jako komplexní soubor všeho co zaměstnavatel nabízí. Významnou roli zde hraje například pracovní prostředí, vtahy na pracovišti a benefity formou služebních pomůcek (mobilní telefony, notebooku, služební automobily,...).

V případě této bakalářské práce je nutné vysvětlit rozdíl mezi odměňováním formou *mzdy a platu*.

Dle příručky pro personální a platovou agendu je *plat* definován jako „peněžité plnění poskytované za práci zaměstnancům zaměstnavatelů, kteří na odměňování těchto zaměstnanců využívají zcela nebo převážně veřejné zdroje (prostředky ze státního rozpočtu, z ostatních veřejných rozpočtů nebo z veřejného zdravotního pojištění).“ (MPSV, 2015) Do této škály zaměstnavatelů řadíme zejména stát, územní samosprávné celky, státní fondy, příspěvkové organizace, veřejné školy. Odměňování ve veřejné správě se na rozdíl od soukromého sektoru řídí zcela podrobnými předpisy, které stanovují výši platu, kterou nelze měnit jinak, než určuje právo. (Příručka pro personální a platovou agendu, 2015). Základními

předpisy, kterými se veřejná správa řídí, je zákoník práce. Platové poměry jsou dále řešeny NV č. 564/2006 Sb. o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě ve znění pozdějších předpisů, naposledy novelizované NV č. 381/2010 Sb. z prosince roku 2010 a NV č. 44/2011 Sb. z února 2011. Toto nařízení se netýká představitelů státní moci, státních zástupců, členů obecních zastupitelstev, duchovních a vojáků z povolání, jejichž odměňování upravují zvláštní právní předpisy. Platové podmínky jsou řešeny v zákoníku práce Hlava III § 122 – 137. Zaměstnanci veřejné správy odměňování platem jsou řazeni do platových tabulek. Zaměstnavatel při zařazení zaměstnance musí zohlednit mimo jiné druh vykonávané práce, výši dosaženého vzdělání a dobu dosažené praxe, dobu péče o dítě a dobu výkonu vojenské základní (náhradní) služby nebo civilní služby. Existuje několik platových tabulek, které se různí vzhledem k oboru vykonávané práce. Od 1. 1. 2015 je celkem 9 platových tabulek, rozlišující například sociální pracovníky, pedagogy, lékaře,... Tyto tabulky se liší, jak ve výši platů, jednotlivých tříd, tak v letech započítávané praxe. Například pedagog nemá nárok na posun v platové třídě do 6 let jeho započítané praxe oproti sociálním pracovníkům, kteří již po roce postupují. Vezmeme-li obecně platové tabulky, minimální výše platu jednotlivých tříd je následující:

1	6500,-Kč	9	12550,-Kč
2	7110,-Kč	10	13620,-Kč
3	7710,-Kč	11	14780,-Kč
4	8350,-Kč	12	16020,-Kč
5	9060,-Kč	13	17370,-Kč
6	9830,-Kč	14	18850,-Kč
7	10660,-Kč	15	20470,-Kč
8	11570,-Kč	16	22200,-Kč

Tabulka č. 1 – platové tabulky

Zdroj: (Zákoník práce, 2015)

Mzda je také ošetřena zákoníkem práce v §113 – 121 Hlava II. „Mzda je peněžité plnění a plnění peněžité hodnoty (naturální mzda) poskytované zaměstnavatelem zaměstnanci za práci.“ (MPSV, 2015) Oproti platu je stanovení mzdy na zaměstnavateli, který výšku mzdy určí v buď přímo ve sjednané pracovní smlouvě, stejně jako způsob odměňování a termín a místo výplaty mzdy, nebo zaměstnanci poskytne písemný mzdový výměr s výše uvedenými údaji. Zákoník práce tedy neošetřuje přesně danou výši mzdy (krom minimální), ale řeší odměnu za práci přesčas, ve svátky, práci v nočním provozu, ve ztíženém pracovním prostředí a práci v sobotu a neděli. Tyto odměny jsou většinou řešeny několika procentuálním navýšením mzdy. (MPSV, 2015)

Různé organizace uplatňují odlišné formy mzdy. Ivan Tomší (2008) řadí mezi základní mzdové formy následující: časová, úkolová, podílová a smíšená. Zaměstnanec odměňovaný *časovou mzdou* dostává sjednanou částku většinou za hodinu práce. Časová mzda sama o sobě není motivační, proto se často přistupuje k odměnění formou prémie navíc. Další forma *podílová* má naopak motivační faktor velice vysoký. Zaměstnanec je odměňován podílem na tržbách za určité období. *Úkolová mzda* se využívá zejména v podnicích, kde zaměstnanec fyzicky vyrábí produkt. Buď je placen od vyrobených ks produktů, nebo podle stupně výkonnosti stanovené zaměstnancem. V případě, že zaměstnavatel nechce nebo nedokáže určit jednotou formu mzdy, přistupuje se ke *mzdě smíšené*, která může být kombinací všech výše uvedených forem mezd. (Tomší, 2008)

3.3 Stát jako zaměstnavatel

Podle Armstronga má stát jako zaměstnavatel velice složité postavení a hraje tradičně dvojí roli. Musí jít příkladem a zároveň má i reflexivní roli. Stát by měl jednat jako ukázkový zaměstnavatel, uplatňovat moderní formy personalistiky, zároveň podporovat jistotu zaměstnání, uznání odborů a dohodnutých postupů v zaměstnaneckých vztazích. Také musí klást důraz na vzájemné konzultování, spravedlivé odměňování. Zároveň má poskytnout zaměstnancům stejné příležitosti

a stejné odměňování, vzdělávání a zaměstnávat osoby se změněnou pracovní schopností. (Armstrong, 2002)

Faktem je, že v předchozích letech byl stát brán jako podpora rodin (přísun dostatečných pracovních míst, peněžní podpory) – rodina, základ státu. V současnosti se tato „formulace“ již použít nedá.

System veřejné správy z hlediska řízení lidských zdrojů za úkol následující:

- Efektivně využít lidských zdrojů splňující jak vnitřní, tak vnější potřeby (což znamená využít veškerou zdatnost zaměstnanců zároveň s jejich schopností splnění vytyčených dlouhodobých i krátkodobých cílů organizace)
- Vyžadovat reakci na legitimní a aktuální politické požadavky a to i v nestabilních podmínkách
- Zajistit kvalifikovanost a kompetentnost zaměstnanců
- Neustále udržovat a aktualizovat vzdělanost a stav znalosti úředníků
- Zohlednit schopnosti zaměstnance a jeho motivovanost k přiřazeným úkolům (přiřadit zaměstnanci takovou práci, na kterou má dostatečnou kvalifikaci a zároveň ho baví)

Ve veřejných organizacích se řízení lidského sektoru řídí dvěma prototypy a to civil service a meritní systém. Civil service je tzv. ideální typ veřejné služby. Na kariérní systém i růst je zde nahlíženo jako na stabilní a jistý systém. V praxi se však ne vždy potvrzuje, že zaměstnanec povýšený z nižší pozice vykonává práci na vyšší pozici lépe, než nově přijatý zaměstnanec. Naproti tomu meritní systém je založen předpokladu změn požadavků na různých pracovních pozicích a tudíž jsou na tyto pozice přijímáni uchazeči s nejlepšími předpoklady. (Pomahač, 1999, s. 70)

3.4 Veřejné vs. soukromé organizace

V dnešní době můžeme říct, že se rozdíly řízení ve veřejné správě a soukromém sektoru podstatně a neustále snižují. Nově zaváděné metody do soukromého sektoru, jsou často následně převáděny v menších změnách i do veřejného. Pro určení přesných rozdílů mezi těmito typy organizací lze využít rozlišení dle Tomkinse a to na: čistě soukromé, soukromé, částečně vlastněné státem, společné soukromé a veřejné, regulované soukromé, veřejná infrastruktura řízená soukromým subjektem, Contracted Out, veřejná s řízenou konkurencí a veřejná bez konkurence. (Tomkins, 1987) Pro tuto práci však zcela postačí rozdělení na soukromé a veřejné. Jak již bylo zmíněno, řízení obou sektorů se v mnohém shoduje, avšak existují i určité rozdíly. Prvním a zásadním rozdílem je, že veřejné organizace působí na základě politicky stanovených potřeb oproti soukromým, které se řídí převážně trhem. Čímž se dostáváme k motivu zisku v soukromém sektoru. Přestože některé veřejné služby vyžadují poplatky, není jejich výstup ziskový, spíše pokrývá vzniklé náklady. Druhým rozdílem je tedy ziskový motiv, který je v soukromém sektoru základem pro měření výkonnosti. Toto měření však nelze ve veřejném sektoru možné využít. A posledním zásadním rozdílem mezi těmito dvěma organizacemi je, že působí v rozdílném právním prostředí. (Wright, Nemeč, 2002, s. 24, 25)

4 Analýza zkoumaných organizací

V následující kapitole bude provedena analýza vybraných personálních činností dvou organizací:

- Městský úřad Kostelec nad Orlicí – veřejný sektor,
- Nový Zámek Kostelec nad Orlicí – soukromý sektor.

V závěru kapitoly bude provedeno srovnání těchto organizací z hlediska přístupu ke zkoumaným personálním činnostem.

4.1 Městský úřad Kostelec nad Orlicí

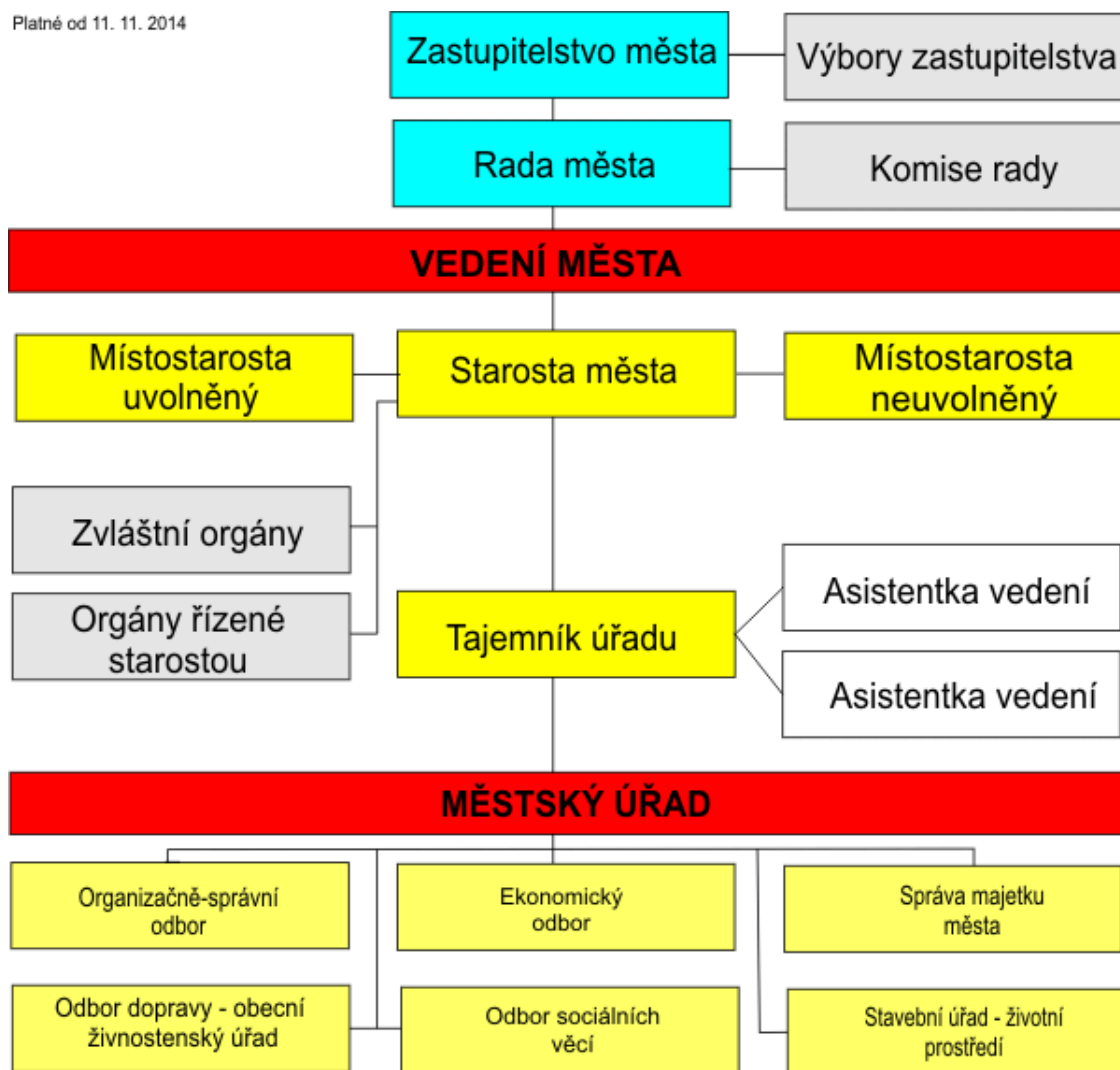
Město Kostelec nad Orlicí má samostatnou působnost, což znamená, že spravuje samostatně své záležitosti. Při této správě je nutné dodržovat zákony a obecně závazné právní předpisy. Město zajišťuje hospodářský, sociální a kulturní rozvoj, ochranu a tvorbu zdravého životního prostředí ve svém územním obvodu. Tyto činnosti jsou převážně zajišťovány zaměstnanci městského úřadu. Městský úřad je pověřeným obecním úřadem a dále také úřadem obce s rozšířenou působností. Tento pojem značí, že ve správě obce jsou zařazeny i okolní obce. Městský úřad tak zajišťuje úřední činnosti, které dříve pro okolní obce zajišťoval okresní úřad. Občané okolních 22 spádových obcí se tedy v úředních záležitostech obrací na Městský úřad Kostelec nad Orlicí.

Městský úřad se zodpovídá radě města ve věcech samostatné působnosti, jako jsou zejména programy rozvoje obvodu města, hospodaření s jeho majetkem, sestavování rozpočtu města, stanovení místních poplatků, vydávání obecně závazných vyhlášek, záležitosti veřejného pořádku a ochrany životního prostředí, zajištění hospodářského, sociálního a kulturního rozvoje města. Městský úřad také zastává funkci rozšířené působnosti státní správy ve stanovených územních obvodech.

Starosta plní funkci statutárního orgánu města. Starosta plní úkoly zaměstnavatele vůči tajemníkovi a zaměstnancům organizačních složek města, jmenuje a odvolává se souhlasem ředitele krajského úřadu tajemníka, stanovuje jeho plat dle zvláštních předpisů, podepisuje pracovně právní akty vůči zaměstnancům organizačních složek.

V čele úředníků stojí tajemník. Povinnosti tajemníka jsou definovány v § 110 zákona č. 128/2000 Sb., o obcích (obecní zřízení), ve znění pozdějších předpisů, je přímo odpovědný starostovi za plnění úkolů městského úřadu v samostatné i přenesené působnosti.

V rámci MÚ funguje 5 odborů: ekonomický, odbor správy majetku města, stavební úřad-životní prostředí, odbor sociálních věcí a odbor dopravy, obecní živnostenský úřad. Každý z těchto odborů má jednoho vedoucího pracovníka, pod nějž spadá v průměru 10 zaměstnanců



Obrázek č. 2 – organizační struktura Města Kostelec nad Orlicí

Zdroj: (kostelecno, 2015)

4.1.1 Vlastní analýza – Městský úřad Kostelec nad Orlicí

Vlastní analýza současné situace systému řízení lidských zdrojů a spokojenosti zaměstnanců na Městském úřadě Kostelec nad Orlicí jsem byla prováděna formou řízeného rozhovoru s tajemníkem MÚ, kterým byl pan Mgr. Jaroslav Brandejs MBA. LL. M. Jelikož městský úřad nezaměstnává vlastního personalistu, tuto funkci zastává tajemník. Dále bylo rozdáno 30 dotazníků (46%) zaměstnancům městského úřadu (viz příloha). Na základě odpovědí zaměstnanců je kompletně

doplněna vnitřní analýza a zároveň jsou využity i pro následující porovnání spokojenosti zaměstnanců. Z informací získaných od předešlého tajemníka městského úřadu se zdá být vše v pořádku, avšak z výsledků dotazníků a z následných rozhovorů se zaměstnanci úřadu vyplývá, že ne vše probíhalo standardně, zejména ve výběrových řízeních často docházelo k pochybením. Vzhledem k tomu, že bývalý tajemník p. Brandejs během vypracování BP podal výpověď, nelze již věrohodnost těchto informací posoudit. Funkci tajemníka města následně po dobu zhruba dvou měsíců zastával starosta města, nyní tuto funkci nově zastává JUDr. Jan Šťastný. Současný tajemník města se vzhledem k jeho krátkému působení na MÚ nechce k problémům ohledně řízení lidských zdrojů vyjadřovat. Ze získaných faktů během vnitřní analýzy lze tedy s jistotou říci následující.

Městský úřad má v současnosti 65 zaměstnanců. Z nichž 7 zastává vedoucí funkci, pod níž spadá průměrně 10 zaměstnanců. Hlavním vedoucím pracovníkem je tajemník úřadu, který je přímo odpovědný starostovi za plnění úkolů městského úřadu v samostatné i přenesené působnosti. Městský úřad nemá pozici personalisty, jak již bylo zmíněno, tuto práci vykonává zejména tajemník úřadu. Částečně je tato práce dělena i mezi vedoucí zaměstnance odborů, kteří se starají o běžné záležitosti jako je vedení evidence školení, atd. Během posledních 5 let se počet úředníků snížil zhruba o 20 zaměstnanců v závislosti na změně vedení města. Tato změna se ukázala dle zjištěných názorů jako neefektivní, vzhledem k současné vytíženosti zaměstnanců.

Co se personálního informačního systému týče, agenda zaměstnanců je vedena pomocí databáze MySQL. Tuto databázi nyní spravuje tajemník městského úřadu.

Vyhledávání zaměstnanců

Noví zaměstnanci jsou vyhledáváni jak vně, tak uvnitř organizace vypsáním výběrového řízení. V případě, že je vypsáno nové výběrové řízení, nabídka práce je zveřejněná a obsahuje požadavky dle zák. č. 312/2000 Sb.

Dle vyplněných dotazníků se zaměstnanci o své nynější pracovní pozici dozvěděli převážně z internetových portálů (45% dotázaných), osobním kontaktem a doporučením (28% dotázaných). Nabídky se však uplatnily i na úřadu práce (4% dotázaných). O nově nabízenou pracovní pozici se zajímá cca 20 účastníků.

Při výběru zaměstnanců se Městský úřad řídí opět zák. č. 312/2000 Sb. Při výběru zaměstnanců procházejí (dle bývalého tajemníka p. Brandejse) všichni zájemci osobním pohovorem, u něhož je přítomna výběrová komise. Toto tvrzení se však na základě odpovědí dotazovaných zaměstnanců nepotvrdilo na 100%. Z 26 respondentů odpověděli 4, že při výběrovém řízení neprošli osobním pohovorem. Za posledních pár měsíců opustilo MÚ několik vedoucích pracovníků v souvislosti s odchodem tajemníka úřadu. Čímž by se mohla potvrdit spekulace o dosazování nevhodných či nekvalifikovaných pracovníků na pozice vedoucích pracovníků.

Odměňování zaměstnanců

Odměňování zaměstnanců probíhá finanční formou. Zaměstnanci jsou odměňováni na základě platných platových tabulek. Většinou zaměstnanců se plat nezvyšuje, když k tomu však dojde, většinou je to v závislosti na odpracovaných letech (praxe), povýšením na vyšší pozici, případně zvýšením dosaženého vzdělání. Všechny výše uvedené faktory odpovídají nutnosti navýšení platu dle zákonných předpisů. Všem zaměstnancům je nabídnut benefit formou stravenek, v případě, že se jedná o mobilní pozici (např. sociální terénní pracovník), je poskytnut služební automobil, notebook i mobilní telefon. Většina zaměstnanců (63% dotázaných) však s dosavadními benefity není spokojena a uvítala by jejich rozšíření.

Pokusem o zvýšení motivace zaměstnanců bylo vyhlášení soutěže o nejlepšího úředníka, která proběhla v loňském roce pod vedením tajemníka MÚ. V rámci této soutěže byly na webové stránky, také vyvěšeny pochvalné e-maily na konkrétní úředníky, které obdržel tajemník města. Jednalo se ovšem pouze o jednorázovou akci, o kterou většina zaměstnanců neprojevila zájem a proto se nedostalo ani k vyhlášení výsledků. Nyní v organizaci není zavedena platná motivační strategie, což opět poukazuje na chybějící pozici personalisty.

Z vyplněných dotazníků lze konstatovat, že zhruba polovina zaměstnanců nepocituje při výkonu práce naplnění. Co je však pozoruhodné, ani jeden z těchto zaměstnanců nemá potřebu měnit stávající situaci. Tato praxe by se dala vázat na McGregorovu teorii faktoru X. Pocit nenaplnění by mohl také vznikat nedostatečným využitím vlastní kreativity v rámci výkonu zaměstnání. Vlastní kreativita je vyžadována v podstatě pouze u vedoucích pracovníků odborů MÚ, přestože téměř 50% celkově dotazovaných by ocenila svěřenou vyšší pracovní odpovědnost.

Dalším pozastavení se hodným bodem jsou odpovědi týkající se časové náročnosti práce. Téměř dvě třetiny dotazovaných jsou přesvědčeny o tom, že časově vymezený prostor není dostatečný pro výkon stanovené práce. Vzhledem k vysokému procentu negativních odpovědi je nutné se nad tímto problémem řádně zamyslet a navrhnout případné změny ve stávajícím systému.

Pracovní atmosféra a kolektiv

Co se pracovního kolektivu a atmosféry v práci týče, lze z odpovědí v dotazníkovém šetření říci, že většina zaměstnanců je spokojená. Podpora pracovního kolektivu však není nijak řízená, chybí zde jakékoliv pořádání společných zaměstnaneckých akcí ze strany managementu. Většina zaměstnanců mezi sebou však komunikuje osobně, což prohlubuje vztahy na pracovišti.

Vzdělávání zaměstnanců

Vzdělávání na Městském úřadě Kostelec nad Orlicí probíhá pravidelně. Organizace je zastáncem neustálého rozšiřování vědomostí svých zaměstnanců. Této sekci je věnována velká pozornost, jelikož v zákonných ustanoveních jsou prováděny neustálé změny a úředníci musí tyto změny vstřebávat. Každý úředník je školen cca 5x za rok v závislosti na vzdělávacím plánu. Dle zákona je nutné zajistit úředníkovi nejméně 18 pracovních dnů za 3 roky na prohloubení kvalifikace. Školení si zaměstnanci většinou vybírají sami na základě jejich potřeb. Jsou využívána převážně zdarma, zpoplatněná pak vzhledem k jejich důležitosti.

Evidenci školení zajišťují vedoucí odborů, stejně tak jako vzdělávací plán pro dané pracoviště. Pravidelnost školení potvrdily i odpovědi z dotazníků, kde všichni dotazovaní zaměstnanci potvrdili účast na školení během uplynulého půl roku. Většina zaměstnanců (65%) by ocenila odborná školení rozšiřující jejich vzdělání i mimo povinný vzdělávací plán.

4.2 Areál Nového Zámku Kostelec nad Orlicí

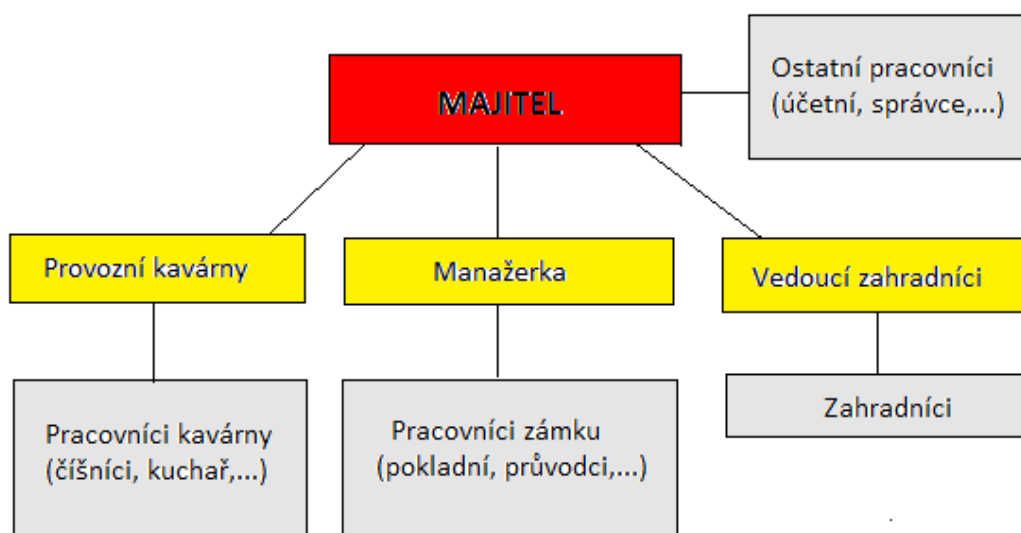
Nový Zámek spadá do vlastnictví rodiny Kinských, již byl majetek navrácen od státu v roce 1992. Od té doby prošla budova zámku i přilehlý park náročnou a velice nákladnou rekonstrukcí. Od roku 2012 je zámek empírového stylu otevřen i pro veřejnost. V přízemí je skryta stálá muzejní expozice města Kostelec nad Orlicí. První patro je věnováno prohlídkovému okruhu s názvem Život v Biedermeieru. V dalším nejvyšším patře se pak nachází galerie Kinských. Zde se během letní sezóny zpřístupní několik výstav měnících se zhruba po dvou měsících. Chod zámku pro veřejnost zajišťuje zhruba 5 průvodců a 2 pokladní, kteří jsou zaměstnáni pouze během letní sezóny a to od dubna do října. Tito zaměstnanci se zodpovídají programové manažerce zámku. Majitel pan František Kinský, sám několikrát za sezónu několikrát provádí veřejnost a samozřejmě se účastní všech vernisáží při příležitosti otevření nových výstav v galerii.

Nedílnou součástí areálu Nového Zámku je i zámecký park chráněný v kategorii přírodní rezervace, který láká ročně až tisícovky návštěvníků. O tento park se v letní sezóně stará až 15 zahradníků, v zimní sezóně se pak jejich stavy snižují na polovinu. Za jejich práci jsou odpovědní dva vedoucí zaměstnanci, kteří se zodpovídají majiteli zámku.

V roce 2012 byla v rámci zámeckého areálu také otevřena Toniova zámecká kavárna, která nabízí návštěvníkům parku i zámku posezení u kávy a zároveň i restauraci. Zde je zaměstnáno celkem 8 pracovníků. Ti se zodpovídají provoznímu, kterému je nadřízený p. Kinský.

Mimo výše zmíněného je v areálu zaměstnána jedna programová a kulturní manažerka zámku, která zajišťuje speciální služby, jako je oddávání v parku, kulturní program zámku (koncerty, swingový festival,...). Dále se o chod celého areálu stará stálý správce, několik účetních a administrativní pracovník. I tito pracovníci jsou pod vedením majitele zámku.

Zaměstnanci areálu Nového Zámku spadají smluvně pod více organizací, vzhledem k rozdílným povahám náplně práce. Zaměstnanci kavárny spadají pod Cafe Tony s.r.o., ostatní pak pod Písník Kinský s.r.o. Obě tyto organizace jsou ve vlastnictví pana Kinského.



Obrázek č. 3 – organizační struktura areálu Nového Zámku

Zdroj: vlastní zpracování, 2015

4.2.1 Vlastní analýza – Nový Zámek Kostelec nad Orlicí

Vlastní analýza současné situace řízení lidských zdrojů v areálu Nového Zámku Kostelec nad Orlicí byla provedena na základě řízeného rozhovoru s paní Líbou Zídkovou, která v organizaci zastává funkci účetní. Mimo to bylo mezi zaměstnanci provedeno dotazníkové šetření. Na základě odpovědí zaměstnanců je kompletně doplněna vnitřní analýza a zároveň jsou využity i pro následující porovnání spokojenosti zaměstnanců.

Areál Nového Zámku v současnosti pojímá 35 pracovníků. Ti jsou smluvně vázáni u několika rozlišných organizací, se stejným majitelem, takže to nemá vliv na řízení lidských zdrojů. Více než polovina zaměstnanců je zaměstnána na plný pracovní poměr. Co se týče zahradníků, průvodců a pokladních na zámku, ti pracují pouze v letní sezóně.

Práci personalisty vykonává při své pozici účetní organizace. Pod pojmem práce personalisty je v této organizaci myšleno dodržování zákonů a evidování zaměstnanců. Není zde nijak zvlášť věnována pozornost plánování pracovníků, motivaci zaměstnanců ani jejich vzdělávání.

Personální informační systém je vedený při účetním programu, kde se evidují vyplacené mzdy a data s tím spojené. Dále je pro každého zaměstnance vytvořena tištěná složka obsahující pracovní smlouvy a evidence školení. Tuto agendu spravuje p. Zídková - účetní organizace.

Vyhledávání zaměstnanců

Nový zaměstnanci jsou vyhledávány z vnějších zdrojů. Organizace převážně nevypisuje veřejné výběrové řízení a své pracovníky vybírá na základě osobních kontaktů a doporučení, na čemž se shodli i všichni nynější zaměstnanci. V případě, že není dostatek zájemců o uvolněnou pozici, je nabídka práce zveřejněna na sociálních sítích.

Při výběru zaměstnanců se hledí na dosažené vzdělání pro pracovní pozici, všichni vedoucí pracovníci mají vysokoškolské vzdělání. Při výběru zaměstnanců nejsou standardně praktikovány osobní pohovory, avšak většina současných pracovníků (78%) v dotazníku uvedla, že se osobního pohovoru zúčastnila.

Odměňování zaměstnanců

Odměňování zaměstnanců probíhá převážně časovou a úkolovou mzdou. V případě, že zaměstnanci odvedou nějakou vícepráci či vyvinou vlastní snahu pro fungování organizace, která má dobré výsledky, jsou odměněni finančními prémie. Výše těchto prémie navrhne buď vedoucí pracovník, nebo přímo zaměstnavatel.

V organizaci není zaveden princip kariérního růstu, což je dáno i tím, že velká část pracovníků jsou sezónní brigádníci.

Pracovníci také dostávají jako benefit od zaměstnavatele stravenky a příspěvek na životní pojištění, což může ovlivnit jejich motivaci pracovníků a také spokojenost. Dovolena je odvozena od zákonných předpisů. Pracovní doba je převážně fixní. Při odměňování zaměstnanců je dodržován zákon č. 1/1992 Sb.

Jak již bylo zmíněno, v organizaci není zavedena konkrétní motivační strategie. Dle vyplněných dotazníků se však zaměstnanci cítí ve svém zaměstnání spokojeni a zdá se, že jim motivace nijak nechybí.

Pracovní atmosféra a kolektiv

Do nových pracovních pozic jsou přijímáni zaměstnanci, kteří „si sednou“ s ostatními kolegy. V případě, že nově přijatý zaměstnanec svým chováním nezapadá mezi ostatní, zaměstnavatel jej buď přeřadí na jinou pracovní pozici, nebo s ním ukončí pracovní poměr. Zároveň jsou také pracovní vztahy v celé organizaci utužovány společnými akcemi, jako jsou například Vánoční besídky. V jednotlivých pracovních skupinách (zahradníci, průvodci, kavárníci,...) jsou pravidelně konány schůze, kde buď vedoucí pracovník, nebo přímo zaměstnavatel

prezentuje cíle organizace a vyvolává tak potřebu ztotožnění se s těmito cíli ze strany zaměstnanců.

Vzdělávání zaměstnanců

Vzdělávání pracovníků v areálu Nového Zámku probíhá převážně na základní úrovni. Zaměstnancům jsou poskytnuta školení zákonem určená, jako je např. školení bezpečnosti práce. Pokud však zaměstnanec ze své vlastní iniciativy projeví zájem o konkrétní školení většinou je mu zaměstnavatelem vyhověno. Nově přijatý zaměstnanec také prochází prvotním zaškolením na pracovní pozici. Délka tohoto zaškolení se odvíjí od náročnosti práce a předchozích zkušeností s danou pozicí. Smluvně je dodržována zkušební doba 3 měsíců.

4.3 Srovnávací analýza vyplněných dotazníků v obou sektorech

4.3.1 Metodika dotazníkového šetření

Městský úřad Kostelec nad Orlicí

Čas realizace: – 8. – 12. 6. 2015

Místo realizace: – budova A, B městského úřadu v Kostelci nad Orlicí

Způsob realizace:

V organizaci byl zaměstnancům osobně rozdán tištěný dotazník týkající se jejich spokojenosti (viz příloha). Dotazník obsahoval 20 otázek, některé otázky byly rozšířeny o doplňující otázku. Dotazovaní byli řádně poučeni o smyslu probíhajícího dotazníkového šetření, anonymnosti a při případných nejasnostech byly podány dodatečné informace ohledně správného pochopení otázek. Dotazovaní měli na vyplnění dotazníku celý pracovní týden. Dotazník byl následně opět vybrán osobně autorkou bakalářské práce.

Osloveno bylo celkem 30 úředníků napříč úřadem (46 % pracovníků), z nichž 26 dotazník vyplnilo. Návratnost dotazníku je tedy 86%. Z dotazovaných se 5 pracovníků označilo za vedoucí zaměstnance.

Areál Nového Zámku v Kostelci nad Orlicí

Čas realizace: – 15. -19. 6. 2015

Místo realizace: – Nový Zámek v Kostelci nad Orlicí, Toniova Zámecká kavárna

Způsob realizace:

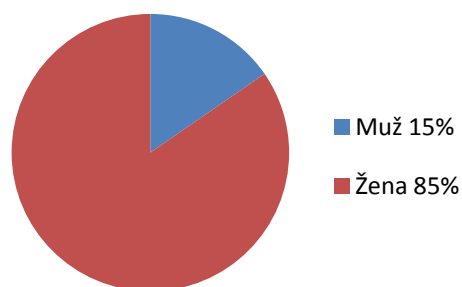
Způsob realizace probíhal stejně jako v případě Městského úřadu.

Dotazník vyplnilo celkem 27 ze 30 pracovníků areálu Nového Zámku Kostelec nad Orlicí (osloveno bylo tedy 85 % pracovníků). Návratnost dotazníku je 90%. Z dotazovaných se 4 pracovníci označili za vedoucí zaměstnance.

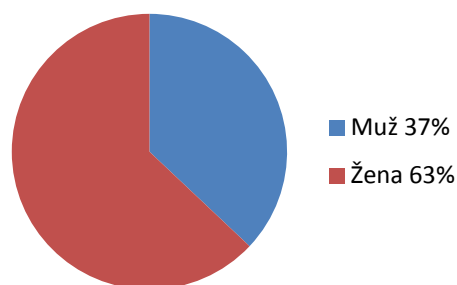
4.3.2 Srovnání výsledků dotazníkového šetření

Pohlaví zaměstnanců

Městský úřad Kostelec nad Orlicí



Nový Zámek v Kostelci nad Orlicí



Obrázek č. 4 – dotazníkové šetření - pohlaví zaměstnanců

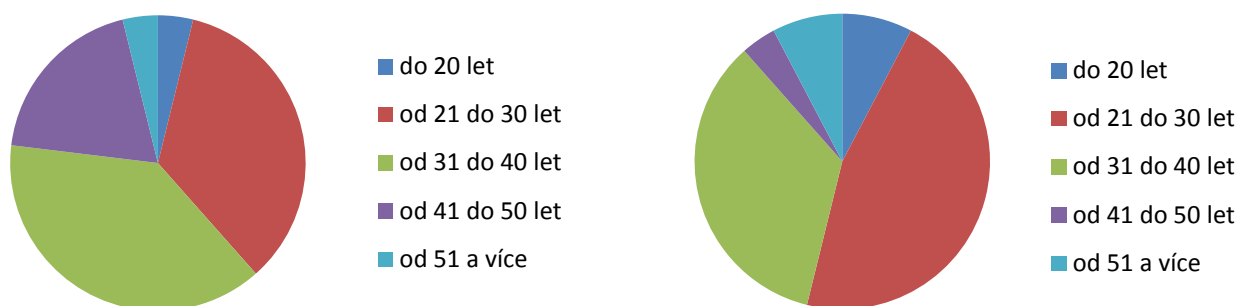
Zdroj: vlastní zpracování, 2015

Z grafů lze pozorovat, že u obou organizací převládá ženský kolektiv. Tato převaha je dána zejména povahou práce. V areálu Nového Zámku jsou zaměstnáni muži zejména na pozicích s fyzickou námahou a to zahradníci. Pracovníci na ostatních pozicích srovnatelných jsou spíše ženy. V komparaci obou sektorů lze tedy říci, že v areálu Nového Zámku je zaměstnáno více mužů vzhledem k fyzické náročnosti vykonávané práce.

Věkové rozdělení

Městský úřad Kostelec nad Orlicí

Nový Zámek Kostelec nad Orlicí



Obrázek č. 5 – dotazníkové šetření - věkové rozdělení zaměstnanců

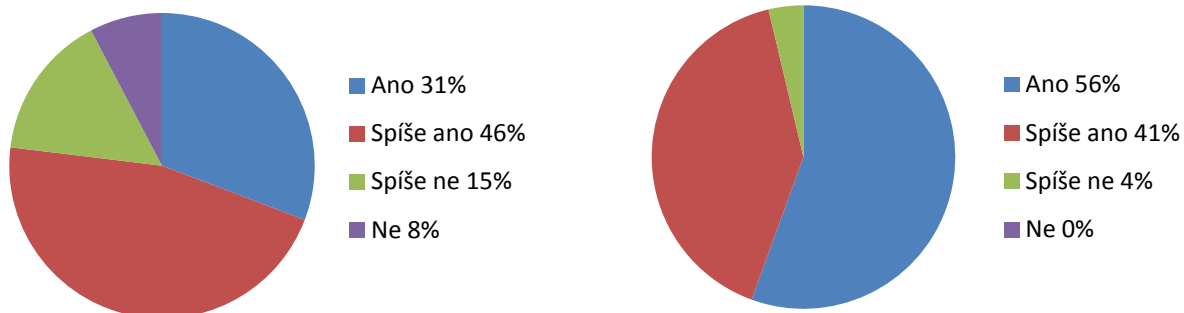
Zdroj: vlastní zpracování, 2015

Z grafů vidíme, že v obou sektorech je zaměstnáno nejvíce pracovníků ve věku od 20 do 40 let. Soukromý sektor Nového Zámku však dává více prostoru pro mladší ročníky a to mezi 20 a 30 lety, je tomu tak především kvůli sezónním zaměstnancům, které tvoří převážně studenti. Naproti tomu ve veřejném sektoru je zaměstnáno znatelně více pracovníků ve věku od 40 do 50 let. Někteří zaměstnanci pracují na městském úřadu několik desítek let. Mezi zaměstnanci areálu Nového Zámku jsou takto dlouhodobě obsazené pouze 2 pozice, a to účetní a správce. Vzhledem k tomu, že areál je plně fungující teprve pátým rokem, je i toto důvod, proč zde převažují mladší zaměstnanci.

Otázka: Jste spokojen/a s výší Vašeho finančního ohodnocení?

Městský úřad Kostelec nad Orlicí

Nový Zámek v Kostelci nad Orlicí



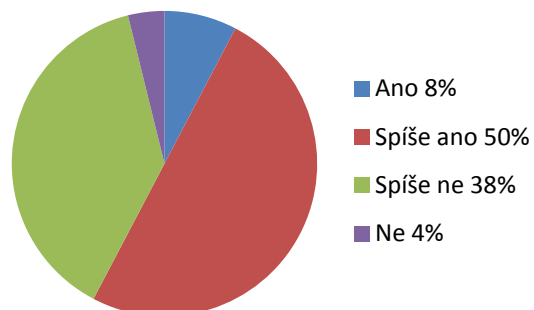
Obrázek č. 6 – dotazníkové šetření - spokojenost s výší finančního ohodnocení

Zdroj: vlastní zpracování, 2015

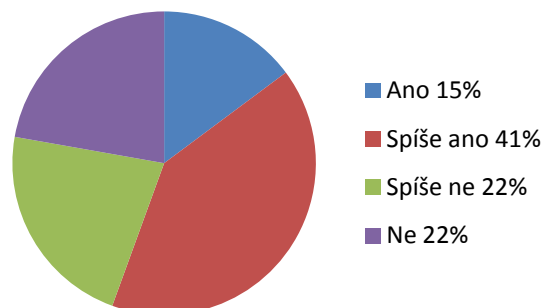
Dle vyplněných dotazníků z obou sektorů lze konstatovat, že v soukromém sektoru je více spokojených zaměstnanců než v sektoru veřejném. Bereme-li jako kladnou odpověď ano a spíše ano ve veřejném sektoru se setkáme s kladnou odezvou v 77%, se zápornou pak v 23%. U soukromého sektoru v Novém Zámku je pak spokojenost 96%. Tento rozdíl je způsoben zejména formou odměňování, u veřejného sektoru je odměňováno na základě platových tabulek, které jsou dané státem a jsou neměnné. Na rozdíl od soukromého sektoru, kde výši finančního ohodnocení určuje majitel organizace a uzpůsobuje ji výkonnosti zaměstnanců. Dalším ovlivňujícím faktorem zde může být „nenáročnost“ zaměstnanců. Jak již bylo zmíněno, sezónními zaměstnanci jsou zejména studenti, kteří nemají takové pracovní nároky, jelikož nepočítají, že je práce např. průvodců zámku bude živit celý život. Na rozdíl od zaměstnanců městského úřadu, kteří přemýšlejí ohledně pracovního obsazení dlouhodoběji.

Otázka: Pociťujete během výkonu práce pocit naplnění?

Městský úřad Kostelec nad Orlicí



Nový Zámek v Kostelci nad Orlicí



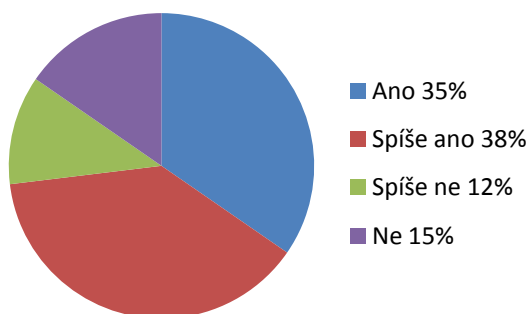
Obrázek č. 7 – dotazníkové šetření - pocit naplnění při výkonu práce

Zdroj: vlastní zpracování, 2015

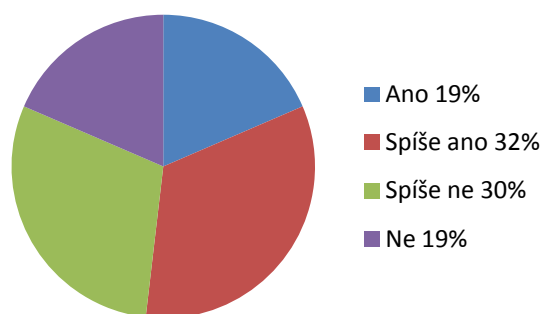
Z uvedených grafů lze vidět, že více než polovina zaměstnanců v obou sektorech pociťuje při výkonu své práce převážně pocit naplnění. Ovšem i negativních odpovědí spíše ne a ne je nezanedbatelné množství a to také téměř u poloviny zaměstnanců. Z těchto výsledků lze říci, že mezi oběma sektory se nevyskytl znatelný rozdíl.

Otázka: Je po Vás v práci vyžadována vlastní kreativita při řešení úkolů?

Městský úřad Kostelec nad Orlicí



Nový Zámek v Kostelci nad Orlicí



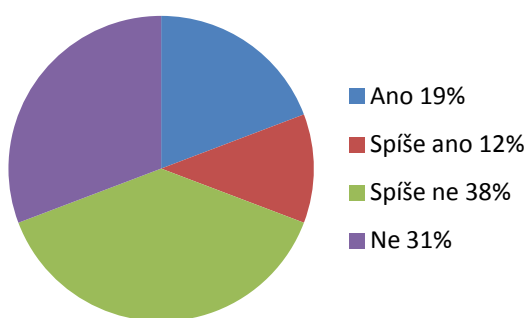
Obrázek č. 8 – dotazníkové šetření - využití kreativity zaměstnanců

Zdroj: vlastní zpracování, 2015

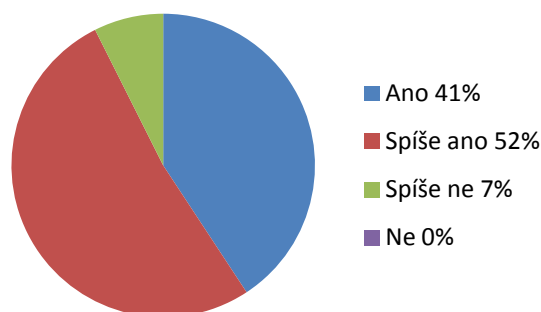
Z odpovědí je jasně viditelné, že na Městském úřadě je na zaměstnancích mnohem více požadována vlastní kreativita, což se může odrazit i na jejich pocitu naplnění, při výkonu práce. Naopak v soukromém sektoru Nového Zámku je kreativita vyžadována zhruba u poloviny zaměstnanců. Zde se opět objevuje rozdíl v náročnosti práce. Jelikož u soukromého sektoru je zaměstnáno více lidí spíše fyzicky pracujících.

Otázka: Myslíte si, že obsahová náplň Vaší práce odpovídá času, který máte pro práci vymezen?

Městský úřad Kostelec nad Orlicí



Nový Zámek v Kostelci nad Orlicí



Obrázek č. 9 – dotazníkové šetření - časové vymezení na práci

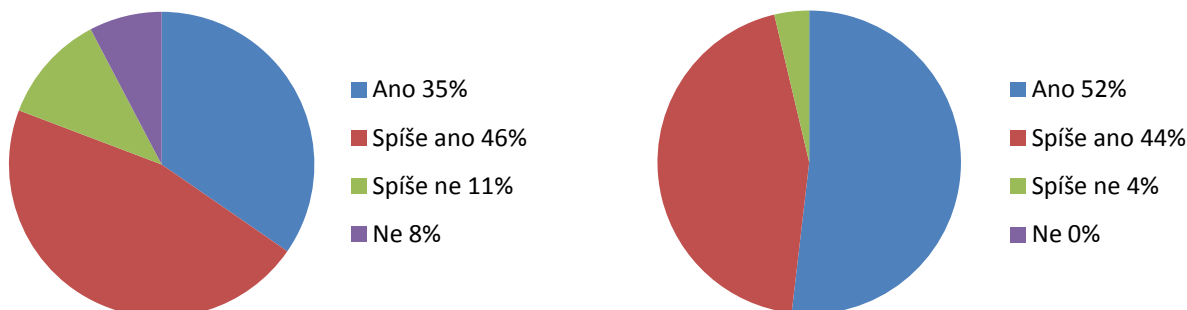
Zdroj: vlastní zpracování, 2015

Dle odpovědí lze jednoznačně určit, že zaměstnanci Městského úřadu se cítí pracovním přetížením. Lze tak uvažovat z odpovědí na doplňující otázku, zda považují vymezený čas za nedostatečný k výkonu práce, nebo naopak pociťují nedostatek práce vůči vymezenému času. Na tuto otázku odpovědělo 89% dotazovaných, že považují vymezený čas za nedostatečný k výkonu jejich práce. Je možné, že toto je jeden z faktorů, který ovlivňuje pocit naplnění při výkonu práce, jelikož pracují stále v rychlosti a stresu. Naopak v soukromém sektoru Nového Zámku se faktor nedostatku času neobjevuje téměř vůbec, ze všech dotázaných odpověděli negativně pouze 2 respondenti.

Otázka: Jste spokojen/a se stávajícím pracovním kolektivem?

Městský úřad Kostelec nad Orlicí

Nový Zámek v Kostelci nad Orlicí



Obrázek č. 10 – dotazníkové šetření - spokojenost zaměstnanců s pracovním kolektivem

Zdroj: vlastní zpracování, 2015

V obou sektorech se setkáváme převážně s kladnou odpovědí na spokojenost s pracovním kolektivem, avšak u veřejného sektoru je v 19% i odpověď negativní. Naproti tomu v soukromém sektoru je téměř 100% spokojenost a to dokonce u více než poloviny respondentů s odpovědí ano. Tento rozdíl může být způsoben pravidelnými společenskými akcemi pořádanými v areálu Nového Zámku, případně pravidelnými poradami, které určují zaměstnancům společné dosažení cílů, což se ve veřejném sektoru městského úřadu neděje.

Otázka: Ohodnoťte prosím na stupnici od 1 (nejvíce) do 5 (nejméně), jak jsou pro Vás důležité následující faktory ovlivňující Vaši motivaci k práci.

Finanční ohodnocení	1	2	3	4
Městský úřad	62%	31%	12%	0%
Nový Zámek	52%	37%	11%	0%

Tabulka č. 2 – dotazníkové šetření - důležitost finančního ohodnocení

Zdroj: vlastní zpracování, 2015

Z tabulky lze jasně vyčíst, že pro zaměstnance v obou organizacích je jako nejdůležitější motivační faktor hodnoceno finanční ohodnocení. Ve veřejném i soukromém sektoru přiřadilo více než 50% dotazovaných, nejvyšší možnou hodnotu 1.

Obsah vykonávané práce	1	2	3	4
Městský úřad	22%	33%	44%	15%
Nový Zámek	22%	15%	67%	15%

Tabulka č. 3 – dotazníkové šetření - důležitost obsahu vykonávané práce

Zdroj: vlastní zpracování, 2015

Obsah vykonávané práce obdržel u veřejného sektoru druhé nejvyšší hodnocení hodnotou 2 a to v 33% dotazovaných. Zde se vyskytuje rozdíl oproti soukromému sektoru, kde byl faktor Obsah vykonávané práce s velkým rozdílem zahrnut až na hodnotu 3 a to s 67% dotazovaných. Z tabulky lze tedy říci, že pro zaměstnance veřejného sektoru Městského úřadu Kostelec nad Orlicí je o celý hodnotící stupeň důležitější Obsah vykonávané práce, než pro zaměstnance soukromého sektoru Nového Zámku v Kostelci nad Orlicí. Tento výsledek může být opět ovlivněn tím, že na Novém Zámku pracují i studenti, pro které je důležité si přivydělat a nezáleží jim tolik, o jakou práci jde, protože je to krátkodobější záležitost.

Atmosféra a pracovní kolektiv	1	2	3	4
Městský úřad	12%	27%	19%	27%
Nový Zámek	26%	37%	15%	4%

Tabulka č. 4 – dotazníkové šetření - důležitost atmosféry a pracovního kolektivu

Zdroj: vlastní zpracování, 2015

Zde je možno opět vidět rozdíl mezi ohodnocením ovlivňujícího faktoru atmosféry a pracovního kolektivu, kde soukromí sektor přiřazuje převážně hodnotu 2 oproti veřejnému sektoru s hodnotou 3.

Průběžné vzdělávání	1	2	3	4
Městský úřad	4%	12%	19%	58%
Nový Zámek	0%	11%	7%	81%

Tabulka č. 5 – dotazníkové šetření - důležitost průběžného vzdělávání

Zdroj: vlastní zpracování, 2015

Vzdělávací faktor byl u obou sektorů zařazen až na poslední místo s hodnotou 4. Veřejný sektor pak se souhlasem 58% dotazovaných, soukromí sektor dokonce s 81%.

5 Shrnutí výsledků a návrh doporučení

Na základě vlastního pozorování, řízených rozhovorů se zaměstnanci zabývajícími se personalistikou organizace a dotazníkového šetření provedeného mezi zaměstnanci lze konstatovat, že přístup zkoumaných organizací z odlišných sektorů je v analyzovaných oblastech spíše rozlišný. Vzhledem ke zkoumaným činnostem a to vyhledávání a přijímání zaměstnanců, motivace, odměňování, vzdělávání a rozvoj zaměstnanců jsou shrnutí a porovnání provedeny v následujících několika odstavcích. Nejvíce se zkoumané organizace rozcházejí u systému přijímání zaměstnanců, formě odměňování a vzdělávání zaměstnanců.

Vyhledávání a přijímání zaměstnanců

U Městského úřadu jsou dodrženy veškeré předpisy. Nabídky práce jsou zveřejňovány, zaměstnanci procházejí osobním pohovorem před výběrovou komisí. U areálu Nového Zámku je naopak hleděno téměř vždy na osobní doporučení a zaměstnanci většinou neprocházejí osobním pohovorem, spíše jsou „vyzkoušeni“ a na základě výsledků buď přijati, nebo ne. Vzhledem k výsledné spokojenosti zaměstnanců i zaměstnavatele a s ohledem na vyšší míru fluktuace u zaměstnanců městského úřadu lze konstatovat, že v soukromém sektoru areálu Nového Zámku je přístupováno efektivněji zejména k vyhledávání zaměstnanců. Nicméně v této situaci nemůže veřejná správa pozměnit systém, kvůli již několikrát zmíněným omezujícím právním předpisům.

Odměňování zaměstnanců

Jak již bylo několikrát zmíněno formu odměňování u veřejného sektoru nelze samovolně měnit. Je celkem logické, že v areálu Nového Zámku, kde jsou zaměstnanci odměňováni individuálně, je spokojenost vyšší. Ovšem může to být ovlivněno i rozlišnou povahou práce.

Vzdělávání zaměstnanců

Co se komparace vzdělávání týče, zde veřejný sektor Městského úřadu zcela jistě věnuje větší pozornost svým zaměstnancům. Což potvrdily i výsledky dotazníkového šetření. Opět může být tento fakt ovlivněn zákonnými předpisy, avšak je nutno přihlídnout k tomu, že v areálu Nového Zámku není vzdělávání pracovníků věnováno nic navíc.

Motivace zaměstnanců

Motivace zaměstnanců není ani v jedné z obou organizací řešena. V rámci moderního pojetí řízení lidských zdrojů mají oba zkoumané sektory v této souvislosti značný nedostatek.

Doporučení

Městský úřad Kostelec nad Orlicí

Na základě pozorování je městskému úřadu v první řadě doporučeno obnovit pozici personalisty. Jedná se o středně velkou organizaci s ne zanedbatelným počtem zaměstnanců a vzhledem k nutnosti dodržování celé řady právních předpisů a administrativy s tím spojené je nezbytné, aby tuto pozici zastával úředník na plný pracovní úvazek.

Dalším výrazným nedostatkem je motivace zaměstnanců. Tento faktor je v současné době opomíjen. I zde by se dala využít pozice personalisty, který by vytvořil a realizoval motivační strategii.

Celkově by Městskému úřadu také pomohlo navýšení pracovních pozic. Zaměstnanci jsou v současné době přetížení a nevykonávají tak svou práci

dostatečně kvalitně. Opět se dostáváme k potřebě pracovní pozice personalisty, který by měl zavést řádný pracovní plán a rozšířit jej o nutné pozice.

Zpracovat by se mělo také na pracovní atmosféře a kolektivu, jelikož organizace vykonává žádné aktivity pro utužování pracovních vztahů.

Areál Nového Zámku

Co se areálu Nového Zámku týče, pozice personalisty zde není nutná, vzhledem k tomu, že se jedná o podnik s nižším počtem zaměstnanců. Z dotazníků je však zřejmé, že zaměstnanci nepocítují při výkonu práce naplnění. Na základě tohoto faktu by se mohlo uvažovat o změně obsahu náplně práce jednotlivých zaměstnanců.

Dalším nedostatkem je stejně jako na městském úřadu motivace zaměstnanců, která se zatím neprojevuje na jejich spokojenosti, ovšem v případě, že si chce zaměstnavatel stávající pracovníky udržet ve své organizaci co nejdéle, měla by se otázka motivace řešit. Stejně tak by bylo vhodné věnovat větší pozornost jejich vzdělávání. Zde záleží zejména na přístupu zaměstnavatele a jeho představě o budoucnosti organizace. Zda je v zájmu dlouhodobě obsadit stávající pozice, je nutné zohlednit faktor seberealizace zaměstnanců, který bude při nedostatečném vzdělávání a motivaci jistě kolísat.

6 Závěr

Cílem této bakalářské práce bylo odpovědět na základě srovnávací analýzy na hlavní výzkumnou otázku. Jakým způsobem je přistupováno k řízení lidských zdrojů v soukromém a veřejném sektoru dle konkrétních podniků a čím se liší? Dále pak návrh doporučení změn systému řízení lidských zdrojů oběma zkoumaným sektorům. Ke splnění těchto hlavních cílů bylo třeba nejprve naplnit vytyčené cíle dílčí.

Prvním krokem k cíli bylo nastudování řešeného tématu pomocí dostupné literatury. Získané poznatky jsou popsány v teoretické části práce, konkrétně v kapitolách literární rešerše. Jelikož je řízení lidských zdrojů velice obsáhlý pojem, teoretická část byla převážně zaměřena na vybrané oblasti, které byly následně detailně řešeny i v praktické části práce.

Dalším dílčím cílem k dosažení cíle hlavního bylo provedení analýz řízení dvou konkrétních organizací. Jednalo se o Městský úřad v Kostelci nad Orlicí, který zastupuje organizaci fungující ve veřejném sektoru a areál Nového Zámku v Kostelci nad Orlicí zastupující sektor soukromý. V bakalářské práci jsou vytvořeny vlastní analýzy popisující současný stav obou organizací, co se přístupu k řízení lidských zdrojů týče. Během vytváření analýz byly odhaleny nedostatky týkající se řízení lidských zdrojů u obou zkoumaných organizací. Tyto nedostatky jsou detailně řešeny v kapitole shrnutí a doporučení, kde jsou porovnány přístupy obou organizací a navrženy změny, které by mohly vést ke zlepšení systému řízení lidských zdrojů v organizacích. Závěrem můžeme říct, že nedostatky v pozorovaných organizacích jsou zaviněny především přístupem manažerů a nejsou zásadně ovlivněny pozicí vůči státu.

Na základě srovnávací analýzy dotazníkového šetření byly zpozorovány určité rozdíly ve spokojenosti zaměstnanců. Tyto rozdíly jsou také blíže řešeny v předchozí kapitole shrnutí a návrhu doporučení. Rozdíly jsou v zásadě tvořeny zákonnými předpisy, kterými se musí řídit veřejné organizace jako je Městský úřad

Kostelec nad Orlicí. Největší rozdíl se týká odměňování zaměstnanců, kde je veřejný sektor značně limitován zákony a předpisy na rozdíl od soukromého sektoru, který je vázán zákony pouze v minimální výši. U soukromého sektoru je oproti veřejnému dáván mnohem větší prostor zaměstnavateli. U srovnávaných organizací byla spokojenost zaměstnanců s jejich odměnami sice vyšší, ale je nutno brát v úvahu, že se jedná o relativně malou organizaci, která dozajista nepotvrzuje pravidlo.

Dalším možným faktorem ovlivňující spokojenost zaměstnanců je rozdíl v délce uzavřených pracovních poměrů porovnávaných organizací. Zaměstnanci Městského úřadu jsou zaměstnáni na hlavní pracovní poměr většinou na dobu určitou od jednoho do tří let, v několika případech na dobu neurčitou, naproti tomu necelá polovina pracovníků Nového Zámku je zaměstnána buď na dohodu o pracovní činnosti, nebo částečný pracovní úvazek pouze po dobu letní sezóny, tedy od začátku dubna do konce září. To samozřejmě ovlivňuje požadavky zaměstnanců. Je zřejmé, že zaměstnanci s uzavřenou smlouvou pouze na sezónu nepožadují po zaměstnavateli takovou pozornost jako dlouhodobí zaměstnanci. Když tuto situaci „přeženeme“, u takovéto organizace není možné pocítit tlak odborů apod.

Na základě provedených šetření a analýz lze uvádět závěry pouze týkající se sledovaných organizací. Není ovšem možné dělat jakékoliv obecné závěry co se veřejného a soukromého sektoru týče.

S ohledem na výše zmíněné body lze konstatovat, že během psaní bakalářské práce byly naplněny všechny vytyčené dílčí cíle i cíl hlavní. Bylo tedy odpovězeno na hlavní výzkumnou otázku a podány doporučení zkoumaným organizacím v rámci zlepšení systému řízení lidských zdrojů.

7 Seznam použité literatury

Tištěné zdroje:

- [1] ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha : Grada, 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- [2] ARMSTRONG, Michael a Tina STEPHENS. *Management a leadership*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, 268 s. ISBN 978-80-247-2177-4.
- [3] ARMSTRONG, Michael. *Odměňování pracovníků*. 1. české vyd. Praha: Grada, 2009, 442 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2890-2.
- [4] KAHLE, Bohuslav a Jiří STÝBLO. *Praktická personalistika: zaměstnanec - zaměstnavatel - stát - vztahy - práva - povinnosti*. 2. aktual. vyd. Praha: Pragoeduca, 1996, 256 s. ISBN 80-85856-37-9.
- [5] KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 3., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2007, 261 s. ISBN 978-80-247-2202-3.
- [6] POMAHAČ, Richard. *Průvodce veřejnou správou*. Vyd. 1. Praha: ISV, 1999, 246 s. ISBN 80-85866-42-0.
- [7] TOMŠÍ, Ivan. *Mzdy a mzdové systémy*. vyd. 1. Praha: ASPI, 2008, 335 s. ISBN 978-80-7357-340-9.
- [8] WRIGHT, Glen a Juraj NEMEC. *Management veřejné správy: teorie a praxe*. Vyd. 1. Praha: Ekopress, 2003, 419 s. ISBN 80-86119-70-x.
- [9] Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce.

Elektronické zdroje:

- [10] HÁLEK, Vítězslav. *[halek.info] Prezentace ke cvičení z předmětu MARKETING* [online].[cit.2015-05-4].Dostupné z: <http://www.halek.info/www/prezentace/management-cviceni3/mngcv3-print.php?projection&l=06>
- [11] *Hlava II – Mzda – Zákoník práce | Zákony Centrum.cz*[online]. [cit. 2015-06-01]. Dostupné z: <http://zakony.centrum.cz/zakonik-prace/cast-6-hlava-2>
- [12] *Hlava III – Plat – Zákoník práce | Zákony Centrum.cz*[online]. [cit. 2015-06-01]. Dostupné z: <http://zakony.centrum.cz/zakonik-prace/cast-6-hlava-3>

- [13] *Město Kostelec nad Orlicí - informace dle zákona číslo 106/1999 Sbírky* [online]. [cit. 2015-05-10]. Dostupné z: <http://www.kostelecno.cz/mesto/povinne-informace>
- [14] *Město Kostelec nad Orlicí - kontakty na zaměstnance městského úřadu* [online]. [cit. 2015-05-12]. Dostupné z: <http://www.kostelecno.cz/mestskyurad/kontakty>
- [15] MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ. *MPSV.CZ : Příručka pro personální a platovou agendu - Obecná ustanovení o mzdě, platu a odměně z dohod* [online]. [cit. 2015-06-01]. Dostupné z: <http://www.mpsv.cz/ppropo.php?ID=IPB075>
- [16] MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ. *MPSV.CZ : Příručka pro personální a platovou agendu - Odměňování zaměstnanců ve veřejných službách a správě* [online]. [cit. 2015-05-30]. Dostupné z: <http://www.mpsv.cz/ppropo.php?ID=IPB077>
- [17] MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ. *MPSV.CZ : Příručka pro personální a platovou agendu - Principy platového systému* [online]. [cit. 2015-20-5]. Dostupné z: <http://www.mpsv.cz/ppropo.php?ID=IPB078#III.5>
- [18] *Nový zámek Kostelec nad Orlicí galerie kinsky*[online]. [cit. 2015-05-20]. Dostupné z: <http://www.zamekkostelecno.cz/cz/zamek/galerie-kinsky>
- [19] *Nový zámek Kostelec nad Orlicí muzejní expozice*[online]. [cit. 2015-05-20]. Dostupné z: <http://www.zamekkostelecno.cz/cz/zamek/muzejni-expozice>
- [20] *Nový zámek Kostelec nad Orlicí - o zámku* [online]. [cit. 2015-05-15]. Dostupné z: <http://www.zamekkostelecno.cz/cz/zamek/o-zamku>
- [21] *Nový zámek Kostelec nad Orlicí - zámecká expozice* [online]. [cit. 2015-05-20]. Dostupné z: <http://www.zamekkostelecno.cz/cz/zamek/zamecka-expozice>

8 Přílohy

Dotazník sloužící jako podklad pro analýzu k bakalářské práci na téma řízení lidských zdrojů (spokojenost zaměstnanců)

Autor: Klára Nováková

Univerzita Hradec Králové, Informační management 2014/2015

Hodící se prosím zaškrtněte:

1. Vaše pohlaví

Muž x žena

2. Váš věk

- Do 20 let
- Od 21 do 30 let
- Od 31 do 40 let
- Od 41 do 50 let
- Od 51 a více

3. Zastáváte v organizaci funkci vedoucího pracovníka?

Ano x ne

4. Jakým způsobem jste se o své pracovní pozici dozvěděli?

- Tiskoviny
- Osobní kontakty a doporučení
- Úřad práce
- Agentury
- Jiné: uveďte prosím

5. Prošli jste při přijetí na pracovní pozici osobním pohovorem?

Ano ne

6. Jste spokojen/a s výší Vašeho finančního ohodnocení?

Ano spíše ano spíše ne ne

7. Změnila se dejme tomu za poslední rok výše Vašeho finančního ohodnocení?

Ano ne

V případě, že ano, v jaké souvislosti? (hodící se zaškrtněte)

- Vyšší/nížší časová náročnost vykonané práce
- Počet let odpracovaných v organizaci
- Povýšení na lepší pracovní pozici
- Nedosažení/dosažení/převýšení stanovených pracovních norem
- Jiné: prosím uveďte

8. Jsou Vám v práci nabízeny i jiné benefity? Například dovolená na víc, stravenky, služební automobil,....

Ano ne

V případě, že ano:

Jste s nabízenými benefity spokojen/a? Ano ne

9. Pociťujete během výkonu práce naplnění?

Ano spíše ano spíše ne ne

10. Je po Vás v práci vyžadována vlastní kreativita při řešení úkolů?

Ano spíše ano spíše ne ne

11. Ocenil/a byste v práci možnost vyšší míry samostatnosti a odpovědnosti?

Ano spíše ano spíše ne ne

12. Myslíte si, že obsahová náplň práce odpovídá času, který máte pro práci vymezen?

Ano spíše ano spíše ne ne

V případě, že jste odpověděli spíše ne, ne: (hodící se zaškrtněte)

Čas určený pro Vaši práci Vám připadá?

Dostačující (přesahující) nedostačující

13. Jste spokojen/a se stávajícím pracovním kolektivem?

Ano spíše ano spíše ne ne

14. Pociťujete v práci dostatečný prostor pro vyjádření vlastních názorů?

Ano spíše ano spíše ne ne

15. V rámci komunikace na pracoviště využíváte zejména: (zaškrtněte pouze jednu hodící se odpověď)

- Osobní kontakt
- Elektronickou komunikaci (e-mail, sociální sítě, intranet, telefon)

16. Případá Vám komunikace s kolegy/vedoucím dostatečná?

Ano x spíše ano x spíše ne x ne

17. Zúčastnil/a jste se v posledním půl roku nějakého podnikové školení?

Ano x ne

18. Případá Vám Vaše vzdělání dostatečné pro výkon Vaší práce?

Ano x ne

19. Ohodnoťte prosím na stupnici od 1(nejvíce) do 4(nejméně), jak jsou pro Vás důležité následující faktory ovlivňující Vaši motivaci k práci. (číselné hodnocení se nesmí opakovat u více faktorů, tzn. například obsah vykonávané práce nemůže být ohodnocen stejným číslem důležitosti jako průběžné vzdělávání)

Finanční/hmotné ohodnocení

1 2 3 4

Obsah vykonávané práce

1 2 3 4

Atmosféra a kolektiv na pracovišti

1 2 3 4

Průběžné vzdělávání

1 2 3 4

Oskenované zadání práce

Tisk zadání závěrečných prací

https://isit.uhk.cz/isit/praceZadani_tl.asp



UNIVERZITA HRADEC KRÁLOVÉ
Fakulta informatiky a managementu
Rokitanského 62, 500 03 Hradec Králové, tel: 493 331 111, fax: 493 332 235

Zadání k závěrečné práci

Jméno a příjmení studenta:

Klára Nováková

Obor studia:

Informační management (3)

Jméno a příjmení vedoucího práce:

Marcela Sokolová

Název práce:

Srovnávací studie řízení lidských zdrojů ve veřejné správě a soukromém sektoru

Název práce v AJ:

Comparative study of management of human resources in public administration and a private sector

Podtitul práce:

Podtitul práce v AJ:

Cíl práce: Cílem bakalářské práce je na základě srovnávací analýzy odpovědět na hlavní výzkumnou otázku. Dále pak návrh doporučení změn systému řízení lidských zdrojů oběma zkoumaným sektorům.

Osnova práce:

1. Úvod
2. Cíl a metodika práce
3. Literární rešerše
4. Analýza řízení lidských zdrojů ve veřejné správě a soukromém sektoru
5. Shrnutí výsledků a návrh doporučení
6. Závěry
7. Seznam použité literatury
8. Přílohy

Projednáno dne:

15.10.2014

Podpis studenta

Marcela Sokolová

Podpis vedoucího práce

Klára Nováková