

UNIVERZITA PALACKÉHO

PEDAGOGICKÁ FAKULTA

Ústav pedagogiky a sociálních studií

Diplomová práce

Bc. Diana Jordová

Personální management na kontaktních pracovištích Úřadu práce
v okrese Olomouc

Olomouc 2017

vedoucí práce: Mgr. Dagmar Pitnerová, Ph.D.

Čestné prohlášení: Prohlašuji, že jsem diplomovou práci *Personální management na kontaktních pracovištích Úřadu práce v okrese Olomouc* napsala samostatně na základě níže uvedených zdrojů.

V Olomouci, 2017

Diana Jordová

.....

Poděkování: Děkuji paní Mgr. Dagmar Pitnerové, Ph.D. za odborné vedení, cenné rady a trpělivost při zpracovávání diplomové práce. Dále děkuji vedoucím pracovnícím na kontaktních pracovištích Úřadu práce, které byly ochotné zúčastnit se výzkumného šetření a přispěly tak ke zpracování této diplomové práce.

*Nejlepší vedoucí je ten, kdo má talent vybrat ty správné lidi a dostatek důvěry dát jim
příležitost, aby ukázali, co umí.*

Theodore Roosevelt

ANOTACE

| | |
|--------------------------|--------------------------------------|
| Jméno a příjmení: | Diana Jordová |
| Katedra: | Ústav pedagogiky a sociálních studií |
| Vedoucí práce: | Mgr. Dagmar Pitnerová, Ph.D. |
| Rok obhajoby: | 2017 |

| | |
|------------------------------|---|
| Název práce: | Personální management na kontaktních pracovištích Úřadu práce v okrese Olomouc |
| Název v angličtině: | Personnel management at the Contact workplaces of Labour Office in Olomouc district |
| Anotace práce: | <p>Diplomová práce je zaměřena na personální management a na jeho úskalí na kontaktních pracovištích Úřadu práce. Práce je rozdělena na teoretickou část a praktickou část. Teoretická část práce uvádí vývoj personálního managementu a popisuje personální činnosti. Definuje státní správu jako součást veřejné správy, charakterizuje Úřad práce, zaměřuje se na jeho organizační strukturu a legislativu. A popisuje osobu vedoucího pracovníka ve státní správě.</p> <p>Praktickou část tvoří výzkumné šetření, jehož hlavním cílem je analyzovat úskalí v personálním managementu. Výzkumné šetření je realizováno prostřednictvím kvalitativní metody, pomocí rozhovorů s vedoucími pracovníky vybraných kontaktních pracovišť Úřadu práce.</p> |
| Klíčová slova: | Personální management, Státní správa, Úřad práce, vedoucí pracovník |
| Anotace v angličtině: | <p>The diploma thesis is focused on personnel management and the difficulties of personnel management at the Contact workplaces of Labour Office in Olomouc district. The thesis is divided into theoretical and empirical part.</p> <p>Theoretical part of the thesis presents development of personnel management and describes personnel activities. It defines State Administration as a part of Public</p> |

| | |
|------------------------------------|---|
| | <p>Administration, it also describes Labour Office and focus on his own Organizational Structure and laws. Theoretical part of the thesis also describes Manager person in State Administration.</p> <p>Empirical part of thesis is formed from research, whose main objective is to analyze the difficulties in personnel management. Research is realised by qualitative method by using the interviews with Managers of Contact workplaces of Labour Office.</p> |
| Klíčová slova v angličtině: | Personnel Management, State Administration, Labour Office, Manager |
| Přílohy vázané v práci: | <p>Příloha č. 1 <i>Teorie motivace</i></p> <p>Příloha č. 2 <i>Vykonavatelé státní správy</i></p> <p>Příloha č. 3 <i>Legislativa ÚP</i></p> <p>Příloha č. 4 <i>Obory státní služby</i></p> <p>Příloha č. 5 <i>Organizační struktura Generálního ředitelství Úřadu práce ČR</i></p> <p>Příloha č. 6 <i>Organizační struktura Krajské pobočky Úřadu práce ČR</i></p> <p>Příloha č. 7 <i>Organizační struktura Kontaktního pracoviště Úřadu práce ČR</i></p> <p>Příloha č. 8 <i>Otázky k rozhovorům</i></p> <p>Příloha č. 9 <i>Přepis rozhovoru s respondentem č. 1</i></p> <p>Příloha č. 10 <i>Přepis rozhovoru s respondentem č. 2</i></p> <p>Příloha č. 11 <i>Přepis rozhovoru s respondentem č. 3</i></p> |
| Rozsah práce: | 89 stran (bez příloh) |
| Jazyk práce: | český |

Obsah

| | |
|--|----|
| ÚVOD..... | 9 |
| 1 PERSONÁLNÍ MANAGEMENT | 11 |
| 1.1 Vývoj personálního managementu | 12 |
| 1.2 Obsazení pracovního místa..... | 16 |
| 1.3 Faktory ovlivňující výkon pracovníků | 22 |
| 1.4 Řízení výkonnosti pracovníků | 27 |
| 2 ÚŘAD PRÁCE | 33 |
| 2.1 Státní správa | 34 |
| 2.2 Legislativa | 37 |
| 2.3 Personální řízení podle zákona o státní službě | 41 |
| 2.4 Organizační struktura Úřadu práce..... | 45 |
| 3 VEDOUCÍ MANAŽER | 49 |
| 3.1 Osobnost manažera..... | 50 |
| 3.2 Odbornost vedoucího pracovníka..... | 53 |
| 3.3 Manažerské kompetence..... | 56 |
| 3.4 Úskalí manažerské práce | 60 |
| 4 VÝZKUMNÉ ŠETŘENÍ..... | 63 |
| 4.1 Demografie okresu Olomouc..... | 64 |
| 4.2 Kontaktní pracoviště okresu Olomouc | 65 |
| 4.3 Cíle, metodologie a organizace výzkumu..... | 67 |
| 4.4 Analýza výsledků výzkumu..... | 69 |
| 4.5 Závěry výzkumného šetření | 73 |
| ZÁVĚR..... | 76 |
| SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK | 78 |
| SEZNAM OBRÁZKŮ | 79 |
| SEZNAM TABULEK | 80 |

| | |
|---|----|
| SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY A ZDROJŮ..... | 81 |
| SEZNAM PŘÍLOH | 89 |

ÚVOD

Lidské zdroje jsou nejcennějším prvkem v každé organizaci a jejich řízením dosahují organizace stanovených cílů. Řízení lidských zdrojů bývá v kompetenci vedoucích pracovníků, kteří musí, na základě poslání dané organizace, volit vhodné způsoby řízení. Vedoucí pracovníci organizací soukromého sektoru nejsou ve svých činnostech nijak výrazně omezováni. Naproti tomu vedoucí pracovníci organizací veřejné správy, tedy veřejného sektoru, jsou vázáni právními předpisy, které jejich činnosti v rámci řízení lidských zdrojů značně omezují a také komplikují. Situaci vedoucích pracovníků a jejich řízení může též ovlivňovat organizace samotná. V případě této práce mluvíme konkrétně o Úřadu práce České republiky, v rámci kterého se musí vedoucí pracovníci vypořádávat s problémy jako je stres, fluktuace pracovníků, ale i útoky na zaměstnance. Se všemi uvedenými skutečnostmi jsem se sama setkala při školní praxi na Úřadu práce, což byl také důvod k volbě tématu diplomové práce. Zaujala mě nelehká práce vedoucích pracovníků spočívající jednak v plnění manažerských rolí se všemi personálními činnostmi, ale také aktivity pracovníků stanovené zákonem (nyní zákonem o státní službě), který do značné míry ovlivňuje jejich rozhodování. A právě z uvedených důvodů jsem se rozhodla analyzovat jejich náplň práce a její možná úskalí.

Hlavním cílem diplomové práce je charakterizovat řízení lidských zdrojů v oblasti státní správy a prostřednictvím výzkumného šetření analyzovat úskalí v personálním managementu na vybraných kontaktních pracovištích Úřadu práce v okrese Olomouc. **Dílejší cíle** jsou následující:

- Popsat personální činnosti vedoucích pracovníků v rámci personálního managementu,
- Analyzovat rozdíly mezi personálními činnostmi v soukromém sektoru a sektoru veřejném v souvislosti se zákonem o státní službě,
- Prostřednictvím rozhovorů zkoumat přípravu vedoucích pracovníků, dopad zákona o státní službě na řízení lidských zdrojů, pracovní podmínky a řízení pracovního výkonu na kontaktních pracovištích Úřadu práce v okrese Olomouc.

Diplomová práce se skládá z teoretické a praktické části. Teoretickou část tvoří tři první kapitoly a praktickou část kapitola čtvrtá.

První kapitola definuje personální management, věnuje se popsání jeho vývoje a jeho vymezení vůči pojmu řízení lidských zdrojů. Charakterizuje proměny přístupu k pracovníkům a rozvoj personálních činností organizací v průběhu etap vývoje personálního managementu.

Uvádí různá pojetí řízení lidských zdrojů a v rámci srovnání s pojmem personálního managementu prezentuje nuance mezi nimi. Zároveň se soustředí na popsání jednotlivých personálních činností od získávání pracovníků až po řízení jejich výkonu. Zahrnuje také doporučení vztahující se k personálním aktivitám vedoucích pracovníků.

Druhá kapitola se zaměřuje na vymezení Úřadu práce v systému státní správy. Uvádí jeho organizaci podle zákona o Úřadu práce České republiky, který jej dělí na generální ředitelství a krajské pobočky. Kapitola se zabývá i klíčovou legislativou, která vymezuje hlavní činnosti Úřadu práce. A vzhledem k personálnímu managementu uvádí i řízení pracovníků podle zákona o státní službě.

Třetí kapitola charakterizuje osobu vedoucího pracovníka. Zaměřuje se na jeho působení v rámci státní správy, konkrétně Úřadu práce České republiky a zabývá se jeho osobností, vzděláním, činnostmi a úskalími jeho pracovní pozice.

Čtvrtá kapitola se věnuje výzkumnému šetření, které zjišťuje úskalí personálního managementu na kontaktních pracovištích krajské pobočky Úřadu práce. Součástí kapitoly jsou výzkumné otázky, realizace výzkumu pomocí kvalitativní metody - rozhovoru a zjištěné výsledky.

Nevýznamnějšími autory, kteří přináší dosavadní poznatky k problematice personálního managementu, jsou především ARMSTRONG Michael, DVOŘÁKOVÁ Zuzana, KOCIANOVÁ Renata a ŠIKÝŘ Martin. Neméně důležitým zdrojem jsou ale také zákony a to hlavně zákon o Úřadu práce České republiky a o změně souvisejících zákonů a zákon o státní službě.

1 PERSONÁLNÍ MANAGEMENT

S řízením osob se setkáváme prakticky v každé organizaci. Všude, kde pracují lidé za účelem dosažení předem daného cíle, se objevuje potřeba pracovníky nějakým způsobem vést. Při tom je však třeba zacházet s pracovníky jako s lidmi. Respektovat jejich potřeby, motivovat je a rozvíjet. Na tomto principu je založen právě personální management, který je součástí řízení v organizacích.

Personální management je disciplínou odvozenou od obecného managementu. KOCIANOVÁ (2012, s. 13) popisuje management jako „*ucelené řízení všech politik a aktivit organizace (ekonomických, personálních, marketingových, obchodních, vývojových aj.)*“. Jde tedy o řízení veškerého dění v organizaci. Pojem pochází z anglického *manage*, což znamená „řídít, vést, spravovat, hospodařit“. Naproti tomu personální management se zaměřuje pouze na řízení osob. Název disciplíny vzniknul spojením pojmu *management* a pojmu *persona*, který můžeme chápat jako osoba (Kocianová, 2004, s. 9).

V personálním managementu se uplatňují aspekty ze sociologie, psychologie, pedagogiky a práva při řízení zaměstnaneckých vztahů (Šigut, 2004, s. 51).

„*Podstatou personálního řízení je řízení lidí takovým způsobem, který vede ke zvýšení výkonnosti organizace*“ (Armstrong, 1999, s. 43). Cílem personálního managementu je využívání potenciálu lidí, využívání investic vložených do pracovníků, motivace pracovníků k jejich dalšímu rozvoji, vytváření předpokladů ke spokojenosti s vykonávanou prací a napomáhání pracovníkům ztotožňovat se se s cíli organizace, a to vše právě kvůli dosahování cílů dané organizace (Kocianová, 2012, s. 10). Jedná se tedy o oblast činností zaměřenou na pracovníky, která vede k dosahování cílů.

ARMSTRONG (1999, s. 43) v rámci charakteristiky personálního řízení vymezuje mj. tyto oblasti personálního managementu, které definoval Personnel Standards Lead Body (Velká Británie) v roce 1993:

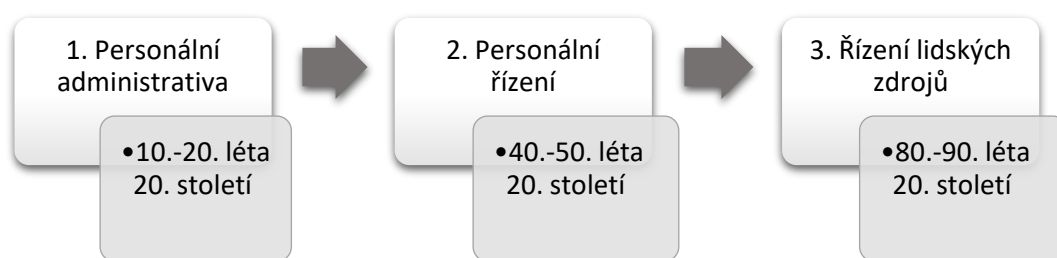
- a) Vytváření prostředí, které umožní získávat, vzdělávat a motivovat pracovníky kvůli zajištění současných i budoucích pracovních činností
- b) Rozvíjení lidského potenciálu a vytváření klimatu, které motivuje pracovníky k plnění cílů dané organizace
- c) Posilování vztahů a podpory týmové práce v organizaci.

1.1 Vývoj personálního managementu

V souvislosti s personálním managementem se můžeme setkávat s pojmem „řízení lidských zdrojů“ (HRM - Human Resource Management). Někdy dokonce pouze s ním v rámci řízením osob. Abychom pochopili, proč tomu tak je, je potřeba podívat se nejdříve do historie personálního řízení.

Přístup k řízení pracovníků se měnil v průběhu 20. století a podle ŠIKÝŘE (2014, s. 32) byl ovlivněn postupující globalizací, rozvojem informačních a komunikačních technologií a odstraňováním bariér volného obchodu.

KOCIANOVÁ (2012, s. 73) se shoduje s ŠIKÝŘEM (2014, s. 32) ve vývoji personálního řízení a oba ho rozdělují do tří následujících etap: personální administrativa (správa), personální řízení, řízení lidských zdrojů.



Obrázek č. 1 *Etapy vývoje personálního managementu*

Zdroj: Šikýř, 2014, s. 32, upraveno

ARMSTRONG (1999, s. 48-49) naproti tomu uvádí etap šest, které se ovšem víceméně shodují s tradičním tří-etapovým rozdělením:

1. Péče o zaměstnance (*od roku 1915 a v dvacátých létech 20. století*),
2. Personální administrativa (*třicátá léta 20. století*)
3. Personální řízení – fáze rozvoje (*čtyřicátá a padesátá léta 20. století*),
4. Personální řízení – fáze dospělosti (*šedesátá a sedmdesátá léta 20. století*),
5. Řízení lidských zdrojů – první fáze (*osmdesátá léta 20. století*),
6. Řízení lidských zdrojů – druhá fáze (*devadesátá léta 20. století*).

Personální administrativa (správa) představuje **nejstarší etapu** řízení osob, avšak jak upozorňuje ŠIKÝŘ (2014, s. 32), přestože jednotlivé přístupy k řízení a vedení lidí souvisí s daným historickým obdobím, můžeme se s nimi setkat i dnes.

První etapa řízení lidí se začala rozvíjet od desátých až dvacátých let 20. století a byla ovlivněna klasickými přístupy k řízení organizace. K pracovníkům se z hlediska výkonu přistupovalo podobně, jako ke strojům. Byli chápáni jako pracovní síla a zpravidla vykonávali jednoduché, rutinní pracovní úkoly (Šikýř, 2014, s. 33).

Proces vzdělávání byl orientovaný na odborné, technické dovednosti a vzdělávací akce byly organizovány *ad hoc*, bez plánování a návaznosti. Proces řízení a hodnocení výkonu nebyl často založen na výkonových cílech a odměňování nerespektovalo individuální schopnosti, ale orientovalo se převážně podle hierarchického postavení a délky praxe (Kocianová, 2012, s. 74).

Personální práce, kterou DVOŘÁKOVÁ a kol. (2004, s. 73) definují jako „*přístup organizace k řízení a vedení lidí*“, měla spíše pasivní roli. Jednalo se o administrativní činnosti, které vyplývaly z legislativy pracovněprávní oblasti, z činnosti související se zaměstnáváním lidí a pořizováním, uchováváním a aktualizací personálních dokumentů. Personální práce plnila pouze podpůrnou administrativní funkci a neměla vliv na rozvoj organizace (Kocianová, 2012, s. 74).

Druhá etapa personálního managementu, **personální řízení**, která se rozvíjela od čtyřicátých až padesátých let 20. století byla ovlivněna silící konkurencí. Organizace usilovaly o ovládnutí trhu a pracovníci byli považováni za konkurenční výhodu. Úspěch dané společnosti byl spatřován právě v dostatečném množství schopných a motivovaných zaměstnanců, kteří byli optimálně rozmístřováni a využíváni (Šikýř, 2014, s. 33).

KOCIANOVÁ (2012, s. 74-75) popisuje tuto etapu jako období, kdy začaly být vykonávány činnosti nad rámec nezbytné administrativy. Personální práce již plnila aktivní roli a stala se důležitou oblastí řízení organizace. I přes tento pokrok se však personální práce stále orientovala více na vnitropodnikové problémy zaměstnávání lidí a věnovala málo pozornosti strategickým otázkám řízení pracovních sil a zaměstnanosti (Koubek, 2009, s. 15).

Výběrový proces se v této fázi začal soustředit na požadavky budoucích schopností pracovníků a orientovat se nejen na jejich počet, ale i kvalitu. Vzdělávání a rozvoj již vycházel z potřeb, které reflektovali vedoucí pracovníci. Řízení a hodnocení výkonu bylo postaveno na stanovování individuálních cílů. A při odměňování bylo využíváno *benchmarkingu*, tzv. „nejlepší praxe“ spočívající v porovnávání zkušeností a výkonu (Kocianová, 2012, s. 75-76).

Řízení lidských zdrojů představuje třetí, **nejnovější koncepci** personální práce. Ta se začala rozvíjet v osmdesátých až devadesátých letech 20. století a je kvalitativně na nejvyšší úrovni v systému personální práce (Kocianová, 2012, s. 76).

Řízení lidských zdrojů se postupně stalo jádrem řízení podniku a nejdůležitější úlohou všech vedoucích pracovníků (manažerů). Personální práce tedy přestala být doménou odborných personalistů a pravomoci a rozhodování v této oblasti přešly na manažery. Personální útvar, podle DVOŘÁKOVÉ a kol. (2012, s. 541), jednotka specializující se na výkon personální administrativy, který dříve zajišťoval veškeré činnosti týkající se pracovníků, začal plnit spíše metodologickou, poradenskou a kontrolní roli (Koubek, 2009, s. 15).

Pracovníci začali být, podle ŠIKÝŘE (2014, s. 32), považováni za unikátní bohatství. A z toho důvodu se řízení lidských zdrojů zaměřilo na využívání a rozvoj lidského potenciálu. Jeho cílem se stalo zajištění kvantitativní a kvalitativní stránky lidských zdrojů (Kocianová, 2012, s. 76).



Obrázek č. 2 Kvantitativní a kvalitativní stránky lidských zdrojů

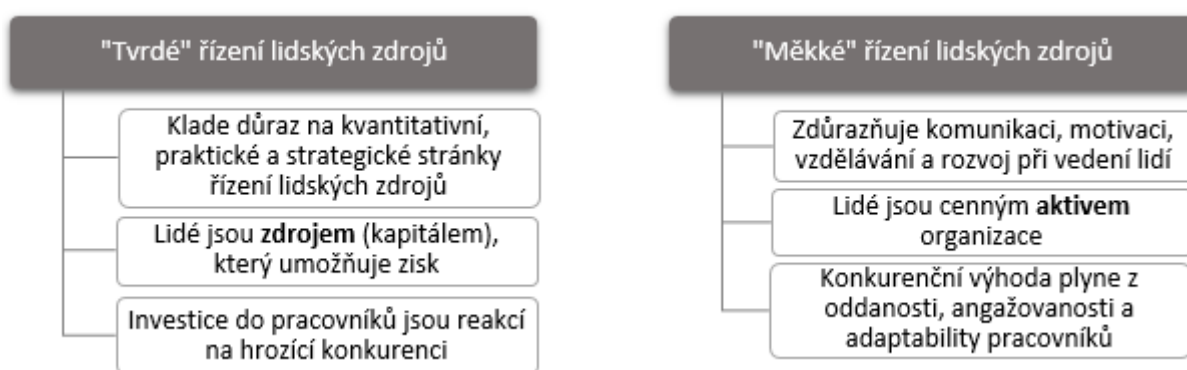
Zdroj: Kocianová, 2012, s. 76, vlastní zpracování

Na rozdíl od personálního řízení jako etapy se řízení lidských zdrojů začalo orientovat na vnější faktory, které ovlivňují pracovní síly organizace (trh práce, hodnotová orientace lidí, sociální rozvoj apod.) a snaží se nyní přistupovat strategicky k veškerým personálním činnostem (zvažování dlouhodobých dopadů rozhodnutí), jak srovnává KOUBEK (2009, s. 15). ARMSTRONG a TAYLOR (2015, s. 47) definují řízení lidských zdrojů jako „strategický, integrovaný a ucelený přístup k zaměstnávání, rozvíjení a uspokojování lidí pracujících v organizacích“.

KOCIANOVÁ (2004, s. 134-135) charakterizuje koncepci řízení lidských zdrojů jako vztah vzájemného prospěchu, kdy dochází k splnění očekávání jak potřeb organizace, tak i potřeb jedince. Z tohoto pojetí plynou dva přístupy řízení lidských zdrojů. Prvním je přístup **unitaristický**, kdy všichni členové organizace usilují o dosažení společných cílů a snaží se přispět podle svých schopností. Vedení organizace stanovuje pravidla a pracovníci akceptují své místo a funkci. Jedná se o autokratický a autoritativní pohled s důrazem na oddanost, pocit závazku a vzájemnost. Druhým přístupem je tzv. **pluralistický přístup**, který připouští, že

se ve větších skupinách vyskytují rozdílné zájmy, které jsou usměrňovány. Manažeři a pracovníci jsou podle pluralistického přístupu vzájemně závislí a mají z této závislosti prospěch. Jedná se rovnováhu sil mezi dvěma stranami, tak aby při prosazování zájmů byla zachována spolupráce.

Řízení lidských zdrojů můžeme také chápat v rovině „tvrdého“ řízení (*Hard HRM*) a „měkkého“ řízení lidských zdrojů (*Soft HRM*). V praxi se ale s „čistou“ formou jednoho nebo druhého nesetkáváme. KOCIANOVÁ (2012, s. 79) tvrdí, že v „měkkém“ řízení nalézáme prvky tvrdého a naopak v „tvrdém“ řízení lidských zdrojů „měkkého“ řízení.



Obrázek č. 3 Tvrdé a měkké řízení lidských zdrojů

Zdroj: Kocianová, 2012, s. 79, vlastní zpracování

Řízení lidských zdrojů je tedy poslední koncepcí řízení a vzhledem k tomu, že je nejmodernější etapou, často se můžeme setkat s tím, že jí autoři uvádějí jako zastřešující pojem řízení lidí. Přesto je však i mnoho autorů, kteří toto tvrzení odmítají. Samotné vymezení řízení lidských zdrojů vzhledem k personálnímu managementu může být tedy velmi problematické.

ŠIGUT (2004, s. 51) k této problematice uvádí, že „někdy jsou tyto pojmy používány jako synonyma, někdy jsou zdůrazňovány určité nuance mezi obsahy těchto pojmů, avšak stále více se zdůrazňuje a používá pojem řízení lidských zdrojů jako vyšší, završující oba dva pojmy“. ARMSTRONG (2007, s. 39) naopak upozorňuje na to, že někteří personální manažeři považují řízení lidských zdrojů pouze za „staré víno v nových láhvích“ a sám spatřuje hlavní přínos pouze ve zdůrazňování zacházení s lidmi jako s rozhodujícím zdrojem.

| Shodné rysy | Rozdíly |
|--|---|
| Oba pojmy považují za jednu z nejdůležitějších funkcí přizpůsobování se pracovníků měnícím se požadavkům dané organizace | Personální management přikládá velký význam procesům komunikace, řízení lidských zdrojů zase klade větší důraz na strategický soulad a strategickou integraci |
| Oba pojmy také užívají stejné metody výběru pracovníků, analýzy schopností, řízení pracovního výkonu, vzdělávání, rozvoje manažerů a řízení odměňování | Řízení lidských zdrojů se více soustředí na roli liniových manažerů jako realizátorů politiky lidských zdrojů |
| Řízení lidských zdrojů i personální management přikládají velký význam procesu komunikace a participace | Řízení lidských zdrojů vidí v zaměstnancích bohatství, aktiva, nikoliv náklady (Armstrong, 2007, s. 39) |

Tabulka č. 1 *Shodné rysy a rozdíly mezi řízením lidských zdrojů a personálním managementem*

Zdroj: Armstrong, 2007, s. 39, upraveno

1.2 Obsazení pracovního místa

Rozhodnutím obsadit pracovní místo; což je podle DVOŘÁKOVÉ a kol. (2012, s. 131) nejmenší jednotka v organizační struktuře obsazená 1 zaměstnancem; začíná proces, na jehož konci bude vybrán uchazeč, který se stane zaměstnancem a bude mít za úkol plnit pracovní očekávání svého zaměstnavatele výměnou za plat nebo mzdu.

Na začátku procesu obsazení pracovního místa stojí **získávání pracovníků a jejich výběr**. Obecným cílem získávání a výběru pracovníků je, jak uvádí ARMSTRONG (1999, s. 443), získat s minimálními náklady takové množství a kvalitu lidských zdrojů, jaké daný podnik potřebuje. DVOŘÁKOVÁ a kol. (2012, s. 145 a 150) doplňuje, že cílem „získávání“ je identifikovat, přitáhnout a najmout kvalifikovanou pracovní sílu, zatímco cílem „výběru“ je identifikovat a vybrat takové uchazeče, kteří budou výkonní, budou pracovat po očekávanou dobu a nebudou jednat nežádoucím způsobem.

Proces získávání a výběru pracovníků má tři fáze. První je fáze definování požadavků, druhá je fáze získávání (přilákání) uchazečů a třetí představuje jejich výběr (Armstrong, 1999, s. 443).

Pro získávání pracovníků je klíčové začít plánováním. To označuje kolik je potřeba pracovníků, jakých a na jakou dobu. Podle ARMSTRONGA (2007, s. 343), toto plánování lidských zdrojů (personální plánování) zahrnuje jak potřebu obsadit nově vytvořené pracovní

místo, tak i potřebu tzv. náhrady některých pracovníků a je nutné oba tyto případy prověřit, aby se zjistilo, zda jde o potřebu oprávněnou. Po tomto úspěšném prověřování dochází k samotnému procesu, jehož výsledkem je obsazení pracovního místa.

V první fázi získávání a výběru, při definování požadavků, využívají personalisté a vedoucí pracovníci výsledky analýzy pracovních míst. Analýzu pracovních míst popisují WRIGHT a NEMEC (2003, s. 166-167) jako proces, spočívající ve shromažďování informací o pracovních místech. Jedním z výsledků analýzy je dokument, který může pomoci budoucím zaměstnancům směřovat pracovní činnosti k nejdůležitějším aspektům jejich práce. Podle DVOŘÁKOVÉ a kol. (2012, s. 142) se uvedené dokumenty, které shrnují údaje k pracovním místům v dané organizaci, nazývají „popis a specifikace pracovního místa“. Popis pracovního místa zahrnuje název, organizační začlenění a vztahy nadřízenosti a podřízenosti, úkoly, pravomoci, podmínky apod. Specifikace zase shrnuje údaje o požadavcích na zaměstnance, tzn. kvalifikaci, praxi, specifické znalosti a dovednosti, zdravotní způsobilost, požadované chování apod. ARMSTRONG (2007, s. 345) upozorňuje na největší nebezpečí, kterému je třeba se v první fázi definování požadavků vyhnout, jedná se o nadhodnocení a podhodnocení. Je přirozené požadovat co nejlepší kvalifikaci a schopnosti, ale nerealisticky vysoké požadavky mohou vést ke ztížení přilákání uchazečů, ale také k nespokojenosti těch, kteří byli vybráni. Nadhodnocení odradí mnoho potencionálních zaměstnanců a v případě zaměstnání povede ke zklamání, jelikož schopnosti a talent zaměstnance nebudou využívány. V případě podhodnocení hrozí podobné nebezpečí, ale podle ARMSTRONGA k němu nedochází tak často.

V druhé fázi procesu obsazení pracovního místa, kterou je získávání (přilákání uchazečů podle ARMSTRONGA), můžeme postupovat dvěma způsoby. Buďto se můžeme zaměřit na stávající zaměstnance organizace, tzv. interní potenciál, nebo můžeme vybírat z vnějších zdrojů, využít tzv. externí potenciál (Kasper a Mayrhofer, 2005, s. 386).

DVOŘÁKOVÁ a kol. (2012, s. 146) charakterizuje externí potenciál (zaměstnance z vnějšího trhu) jako „novou krev“, do jejichž pracovní a sociální adaptace ale musí zaměstnavatel zainvestovat. Získávání pracovníků z vnitřního trhu (interní potenciál) zase přináší výhodu v tom, že zaměstnavatel pracovníka již zná a může spolehlivěji rozhodnout, navíc tento druh získávání zvyšuje pracovní spokojenost a angažovanost ostatních zaměstnanců, kteří vidí příležitost profesně růst (Dvořáková a kol., 2012, s. 149).

Metod k získávání (přilákání) pracovníků je několik. ARMSTRONG (2007, s. 348) uvádí čtyři metody a zmiňuje tři kritéria, o která se volba způsobu získávání opírá. Kritérii výběru metody jsou náklady, rychlost a pravděpodobnost získání dobrých uchazečů. Metody

k získání jsou inzerování, e-recruitment, outsourcing a vzdělávací zařízení. Inzerování představuje metodu získávání pracovníků pomocí oznámení v tisku, televizi, nebo rozhlasu. E - recruitment (získávání pomocí počítačových sítí) je ekonomickou formou získávání, spočívající ve zveřejňování nabídek práce online na internetových stránkách. Outsourcing (využívání externích služeb) se opírá o služby zprostředkovatelských agentur a poradenských firem specializovaných na získávání pracovníků. A vzdělávací zařízení (univerzity, učiliště a školy) je metoda, při které podniky využívají zařízení k získávání absolventů, k obsazení pracovních míst.

DVOŘÁKOVÁ a kol. (2012, s. 147) doplňuje uvedené způsoby získávání pracovníků z vnějších zdrojů ještě nabídkami práce prostřednictvím ÚP, doporučením stávajícím nebo dřívějším zaměstnancem a veletrhy pracovních příležitostí.

K získávání pracovníků z vnitřních zdrojů DVOŘÁKOVÁ (2012, s. 150) uvádí metodu řízení následnictví, která spočívá v plánování následnictví pomocí výběru talentů na pozice manažerů a úzkoprofilových specialistů – tzv. management talentů. Dále metodu interního výběrového řízení a metodu vnitřní mobility, kdy dochází k převedení zaměstnance na jinou pracovní pozici, popř. k přeložení do jiné organizační jednotky.

Po druhé fázi získávání, kdy se nashromáždí dostatečného množství žádostí od uchazečů na dané pracovní místo, následuje třetí fáze výběru uchazečů, ve které je třeba nejprve uchazeče vytřídit. Třídění spočívá v porovnávání uchazečů s klíčovými kritérii specifikací pracovního místa. Podle KASPERA a MAYRHOFERA (2005, s. 396) k třídění dochází prostřednictvím analýzy životopisů, osobních dotazníků, procházení školních vysvědčení nebo zjišťování referencí. Výsledkem tohoto procesu je roztrídění lidí do tří kategorií: přijatelní (velmi vhodní), na hranici přijatelnosti (vhodní) a nevhodní. Přijatelní uchazeči jsou pak ještě tříděni, dokud není vytvořen přiměřeně velký soubor uchazečů, kteří budou pozváni k pohovoru. Uchazeči, kteří nebyli pozváni a byli mezi přijatelnými, nebo na hranici přijatelnosti se mohou zařadit do tzv. rezervy, kdy jsou požádáni o souhlas s kontaktováním v případě obsazování podobného pracovního místa v budoucnu (Armstrong, 2007, s. 358-359).

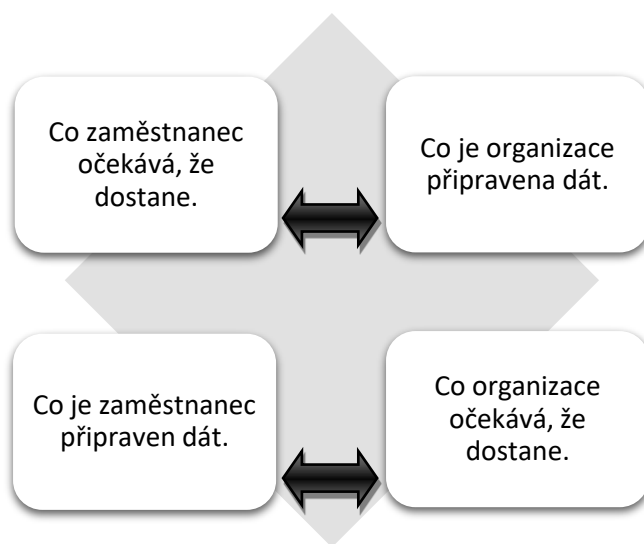
Po vytřídění uchazečů ve třetí fázi procesu obsazení pracovního místa, se pro výběr vhodného pracovníka používá metoda přijímacího pohovoru. ARMSTRONG (2007, s. 361) rozděluje pohovor podle formy realizace na individuální pohovor, který představuje diskuzi pouze mezi uchazečem a pracovníkem vedoucím pohovor a tak umožňuje navázat úzký kontakt. Dále dělí pohovor na pohovorové panely tvořené dvěma a více lidmi (zpravidla personalistou a vedoucím pracovníkem) provádějícími pohovor s uchazečem. A na výběrovou komisi složenou z více orgánů podniku. Tato metoda umožňuje navzájem porovnávat poznatky

o uchazeči, zároveň však často klade neplánované a náhodné otázky a bývá nakloněna sebejistým a výřečným uchazečům, kteří při povrchním zkoumání vyvolávají příznivý dojem. Dalšími metodami výběru, se kterými se můžeme setkat, jsou podle autora assessment center (dialogicko-výcvikový program) a testy pracovní způsobilosti.

Závěr získávání a výběru pracovníků v procesu obsazení pracovního místa tvoří potvrzení pracovní nabídky zaměstnancem a vypracování a následné ztvrdění pracovní smlouvy. Zaměstnavatel by měl zajistit, aby byla v písemné formě a obsahovala druh práce, kterou bude zaměstnanec pro zaměstnavatele vykonávat, místo popř. místa výkonu práce a den nástupu do práce (Liškutín, 2016, s. 14).

Uvedenou pracovní smlouvou vznikne zaměstnanecký vztah, kterým se zaměstnanec (pracovník) zaváže zaměstnavateli poskytovat své úsilí a dovednosti výměnou za plat nebo mzdu (Armstrong, 2007, s. 194).

Se vznikem zaměstnaneckého vztahu souvisí i vznik **psychologické smlouvy**. Tu J. P. KOTTER definoval jako „nevyslovený kontrakt jednotlivcem a organizací, který specifikuje, co která ze stran očekává, že bude muset v rámci spolupráce dát, a co za to naopak dostane“ (Branham, 2009, s. 46). Tento vzájemný vztah je tvořen vzájemným očekáváním a možnostmi shody, nebo naopak neshody vzhledem k předpokladům organizace a zaměstnance.



Obrázek č. 4 *Psychologická smlouva: dvě strany-čtyři varianty vzájemných očekávání*

Zdroj: Branham, 2009, s. 46, upraveno

„Pracovníci mohou očekávat, že se s nimi bude zacházet slušně jako s lidskými bytostmi, že budou dostávat práci, při které budou využívat své schopnosti, že budou spravedlivě odměňováni podle svého přínosu, budou moci prokazovat své schopnosti, budou mít příležitosti

k dalšímu růstu, budou informováni o tom, co se od nich očekává, a budou informováni i o tom (raději pozitivně), jak se na jejich práci dívá zaměstnavatel. Zaměstnavatelé mohou od pracovníků očekávat, že budou ve prospěch podniku pracovat, jak nejlépe umějí – budou se snažit pro podnik, budou plně oddáni jeho hodnotám, budou ochotní a loajální a budou zlepšovat pověst organizace mezi jejími zákazníky a dodavateli. Někdy jsou tyto předpoklady oprávněné – často však nikoliv. Vzájemná nedorozumění mohou způsobit neshody a stres a vedou k vzájemnému obviňování a ke špatnému výkonu, nebo také ukončení zaměstnaneckého vztahu.“ (Armstrong, 2007, s. 202).

Uvedená možná nedorozumění mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem poukazují na potřebu psychologickou smlouvu komunikovat. BRANHAM (2009, s. 49) ale uvádí, že se v praxi setkáváme s absencí této komunikace a to jak ze strany uchazečů, kteří se cítí v průběhu pohovoru bezmocní a zdráhají se klást otázky, tak ze strany personalistů, kteří se obávají sdělit uchazeči celou pravdu o práci a pracovním prostředí, jelikož by po té nemusel pracovní nabídku přijmout. Ale právě čím jasněji zaměstnanec porozumí vlastnímu očekávání, i očekávání organizace, tím je větší pravděpodobnost, že bude dosaženo vzájemné shody a nedojde tak k obviňování nebo dokonce až k ukončení pracovního poměru.

Vytvoření psychologické smlouvy mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem není trvalé a neměnné v čase, ale právě naopak. Psychologická smlouva je dynamická a mění se po celou dobu zapojení jedince do organizace. Vyvíjí se na základě zkušeností, měnících se podmínek v zaměstnávání lidí, pracovních podmínek a také prostřednictvím pracovníků, kteří přehodnocují svá očekávání (Armstrong, 2007, s. 203).

BRANHAM (2009, s. 49) z důvodu změn vzájemných předpokladů, zdůrazňuje jejich diskuzi a přetváření tak psychologické smlouvy.

ARMSTRONG (2007, s. 208) doplňuje BRANHAMOVO doporučení, které spočívá v definování požadavků již při získávání a výběru pracovníků a v otevřeném komunikování očekávání od pracovníka, o informování zaměstnanců o záměrech a rozhodnutích managementu, které mají dopad na pracovníky.

Akceptováním psychologické smlouvy, po přijetí pracovní nabídky uchazečem a jeho následném zaměstnání v dané organizaci, proces obsazení pracovního místa zdaleka nekončí. Zaměstnanec je třeba vyzkoušet v reálných podmínkách, v pracovním procesu, kde se bude muset přizpůsobit jednak pracovnímu, ale i sociálnímu prostředí (Vajner, 2007, s. 93). Uvedené přizpůsobování se daným podmínkám organizace označujeme jako **adaptační proces**, který se skládá z výše zmíněného přizpůsobování se pracovním a sociálním podmínkám.

KASPER a MAYRHOFER (2005, s. 450) popisují pracovní přizpůsobování, tzv. odbornou integraci, jako proces, který spočívá v obeznámení se s úkoly, jimiž se bude zaměstnanec zabývat (zpracování se). Přizpůsobování se sociálnímu prostředí, tzv. integraci sociální, popisují zase jako začlenění se do pracovní skupiny a utváření dobrých vztahů. Slovník pojmů k řízení lidských zdrojů od DVOŘÁKOVÉ a kol. (2004, s. 1) doplňuje sociální integraci ještě o začleňování se do organizace samé.

Proces zapracování a začlenění se neprobíhá sám od sebe a proto je dobré, aby se v něm daný podnik angažoval. Dle ARMSTRONGA (2007, s. 395) adaptační proces a tedy i v něm aktivní účast ze strany organizace sledují čtyři cíle. Prvním cílem je překonání počáteční fáze, kdy je pro zaměstnance vše nové a stresující. Druhým vytvoření příznivého postoje a vztahu zaměstnance k podniku kvůli zvýšení pravděpodobnosti jeho stabilizace. Třetím cílem organizace je dosažení toho, aby zaměstnanec podával žádoucí výkon v co nejkratším čase. A čtvrtým cílem je podle autora snížení pravděpodobnosti předčasného odchodu nového pracovníka.

Slovník pojmů k řízení lidských zdrojů od DVOŘÁKOVÉ a kol. (2004, s. 1) však dodává, že přes snahu daného podniku mohou adaptaci ovlivnit osobní předpoklady nového zaměstnance, včetně adaptability, schopnosti přizpůsobit se pracovnímu prostředí a podnikové kultuře (které se věnuji blíže v kapitole 1.3 Faktory ovlivňující výkon pracovníků).

DVOŘÁKOVÁ a kol. (2012, s. 162) doporučuje, aby organizace kvůli vhodné adaptaci nového zaměstnance zpracovávaly tzv. adaptační program, který adaptaci urychluje. Program může zahrnovat rámcovou orientaci určenou pro všechny nové zaměstnance a také specifickou orientaci podle skupiny pracovníků. Tato orientace by měla probíhat za spolupráce personálního útvaru a vedoucích pracovníků. Personalisté většinou předávají základní rámcové informace a vedoucí se zaměřují již na informace specifické, které se týkají konkrétního pracoviště. Jde o pracovní činnosti a úkoly, pracovní podmínky apod. Zpravidla je také z řad spolupracovníků vybrán jeden ze zaměstnanců, který plní funkci mentora nového zaměstnance (Dvořáková a kol., 2012, s. 163).

KASPER a MAYRHOFER (2005, s. 456) spatřují v tzv. mentorovi/patronovi velký přínos. Poukazují na to, že osoby, kterým se věnuje mentor, prožívají menší stres, rychleji se adaptují a jsou odpovědnější, navíc je u nich také menší ochota k podání výpovědi.

Mentor, mimo pomoci se zaškolováním a začleňováním, také zpracovává individuální plán adaptace, podle kterého následně, spolu s nadřízeným (vedoucím) pracovníkem, průběžně sleduje a hodnotí výsledky adaptačního procesu – adaptovanost. Ta se projevuje jak z hlediska

výsledků práce, tak z hlediska začlenění do sociálních vztahů (Dvořáková a kol., 2012, s. 163-164).

1.3 Faktory ovlivňující výkon pracovníků

Výkon, respektive pracovní výkon je podle ARMSTRONGA a TAYLORA (2015, s. 387) chování, které přináší výsledky. DVOŘÁKOVÁ a kol. (2004, s. 92) popisují výkon pracovníka jako množství práce, které připadá na určité časové období. Tento výkon je podle nich ovlivněn jednak osobními předpoklady pracovníka a jednak také podmínkami, ve kterých práce probíhá.

Jednou z podmínek ovlivňujících pracovní výkon je **organizační kultura** (také firemní či podniková kultura). Kultura může působit ve prospěch i v neprospěch organizace. Ve prospěch tím, že vytvoří prostředí přispívající ke zlepšení výkonu a změnám. A v neprospěch tím, že vytvoří určité bariéry, které budou bránit dosažení cílů podnikových strategií (Armstrong, 1999, s. 357).

Definovat kulturu samotnou je poměrně složité. IVANOVÁ (2006, s. 135) podnikovou kulturu vidí jako výsledek zvyklostí a rituálů v chování pracovníků, které se pro ně postupem času staly normou. LUKÁŠOVÁ, NOVÝ a kol. (2004, s. 22) zase vnímají organizační kulturu jako soubor základních předpokladů, postojů, hodnot a norem chování, které jsou v organizaci sdíleny a projevují se jak v myšlení, cítění a chování zaměstnanců, tak také v artefaktech (lidských výtvořech). ARMSTRONG (2007, s. 257) popisuje kulturu organizace jako soustavu hodnot, norem, přesvědčení, postojů a domněnek, jenž určují způsob chování a jednání pracovníků a také způsob vykonávání práce. Kultura se tedy podle něj týká abstraktních pojmů, které přestože nemusí být nikde definovány, mají významný vliv na chování lidí v organizaci.

Dle URBANA (2013, s. 9) je míra ovlivnění chování dána silou kultury. Čím je organizační kultura silnější, tím má na chování pracovníků větší dopad. Síla kultura tedy může být pro organizaci výhodou, ale i nevýhodou. Silná kultura může výrazně ovlivňovat to chování, které je v zájmu organizace, na druhé straně však silná kultura může být i překážkou při zavádění určitých změn v podniku. Slabá kultura zase nemusí vést k takovým projevům chování, jaké jsou žádoucí, ale její výhodou je snazší změna.

Krom síly je organizační kultura charakterizována také svým obsahem. Ten tvoří její složky: hodnoty, normy a artefakty. Hodnoty představují to, co je považováno za dobré pro organizaci. Objevují se v oblastech jako je výkon, konkurenceschopnost, týmová práce apod. a realizují se prostřednictvím norem a artefaktů. Normy jsou nepsanými pravidly chování. Říkají pracovníkům, co se očekává, že budou dělat, říkat, v co budou věřit a také jak se budou

oblékat. Normy se dotýkají takových oblastí, jako je styl řízení (jak vedoucí pracovníci zacházejí s členy svých týmů), etika, loajalita, hněv (otevřeně vyjadřovaný, skrytý) aj. Artefakty tvoří fyzickou stránku organizace. Zahrnují pracovní prostředí, způsob, jakým se pracovníci oslovují, jakým způsobem si sdělují informace a mnohé další (Armstrong, 2007, s. 259-261).

Vliv organizační kultury na výkon organizace samé je podle LUKÁŠOVÉ, NOVÉHO a kol. (2004, s. 52-53) dán právě silou kultury a jejím obsahem. Zatímco silná kultura usnadňuje v podniku komunikaci a umožňuje, díky sdíleným hodnotám a cílům, dosahování shody a tím i rychlé rozhodování a realizaci rozhodnutí. Obsah kultury aktivuje pracovníky v závislosti na konkrétních hodnotách a normách chování a zároveň je směřuje k naplňování hodnot a cílů dané kultury.

V souvislosti s organizační kulturou upozorňuje JEDINÁK (2012, s. 13) na vnímání kultury organizace vlastními zaměstnanci – klima. V praxi totiž dochází k záměně těchto pojmů, přestože nejde o totéž. ARMSTRONG (2007, s. 258) pojímá klima (atmosféru) jako ty aspekty pracovního prostředí, které jedinec vnímá a uvědomuje si, zatímco kulturu jako něco, co je zakořeněno v hodnotách a přesvědčeních. Zjednodušeně řečeno, popisuje klima organizace jako to, jak sami pracovníci vnímají kulturu v organizaci, jak ji vidí a jak o ní smýšlejí.

V podniku s vlastní organizační kulturou se můžeme také setkat s tzv. subkulturami. Jedná se o relativně samostatné kultury, které vznikají zpravidla mezi různými úrovněmi řízení, nebo mezi jednotlivými funkčními oblastmi, či mezi regionálně vzdálenými pracovišti. Tyto subkultury se vyznačují odlišnými sociálními normami a jinou hierarchií hodnot. Tyto odlišnosti jednotlivých subkultur omezují jednotnou podnikovou kulturu a z toho důvodu je nutné posilovat společné momenty, které sjednocují všechny pracovníky bez ohledu na jejich rozmístění (Šigut, 2004, s. 17).

V souvislosti s výkonem pracovníků nemůžeme opomíjet jejich **motivaci a stimulaci**.

Sám pojem motivace vychází z pojmu *motiv*, který představuje v podstatě důvod lidské aktivity. Slovník pojmů k řízení lidských zdrojů od DVOŘÁKOVÉ a kol. (2004, s. 51) definuje motivy jako vnitřní potřeby směřující k činnosti, k uspokojení potřeby.

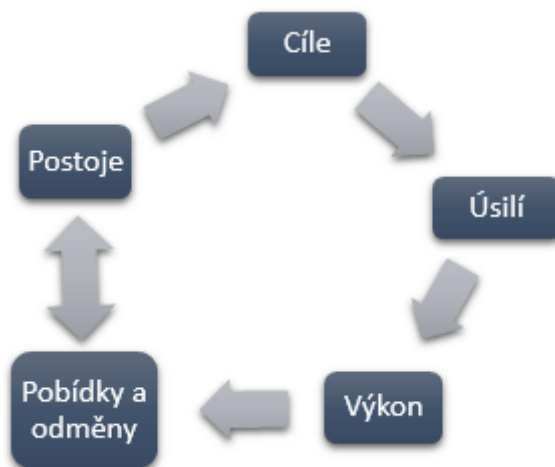
ARMSTRONG (2007, s. 220-221) dělí motivaci pracovníků, podle Herzberga a kol., na vnitřní a vnější motivaci. Vnitřní je stav, kdy zaměstnanci motivují sami sebe tak, že vykonávají práci (je jim přidělena práce), která uspokojuje jejich potřeby. Vnější způsob motivace představuje motivování ze strany managementu prostřednictvím pochval, odměn, povyšování, ale i snížení platu, kritiky apod. Přičemž vnější motivace může mít bezprostřední

a výrazný, avšak ne dlouhodobý účinek, na rozdíl od vnitřní motivace, která bude mít účinek hlubší a dlouhodobější, jelikož je součástí jedince a není vnucena z vnější.

Uvedenou vnější motivaci můžeme označit za tzv. stimulaci, jak uvádí KOCIANOVÁ (2010, s. 27). Stimulace se od motivace liší svým působením na psychiku pracovníka, jelikož zatímco motivace působí zevnitř jedince a ovlivňuje tak jeho chování, stimulace působí zvnějšku a jejím úkolem je změna motivace pracovníka. Obecným cílem pracovní stimulace je tedy ovlivňování ochoty pracovníků k dané činnosti, prostřednictvím *stimulů*, což jsou, podle KOCIANOVÉ (2010, s. 27), podněty či pobídky.

Ve zkratce lze tedy říci, že motivace a stimulace pracovníků je cílené využívání motivů a stimulů za účelem vyvolání požadovaného jednání u zaměstnanců dané organizace (Dvořáková, 2004, s. 51).

Výše uvedený vztah mezi pracovní motivací a pracovním výkonem je podle KASPERA a MAYRHOFERA (2005, s. 241) závislý na pěti stěžejních proměnných. Jsou jimi: *pobídky a odměny*, *postoje* (myšlenky zabarvené pocity týkající se určitého objektu, např. práce, které vznikají na základě kladných, nebo záporných hodnocení daného objektu ze strany pracovníka), *cíle*, *úsilí* a *výkon*. Ty dohromady tvoří základní model motivace, tzv. koloběh motivace, který ovlivňuje podávaný pracovní výkon.



Obrázek č. 5 Koloběh motivace

Zdroj: Kasper a Mayrhofer, 2005, s. 241, upraveno

V koloběhu motivace *pobídky a odměny* a jejich absence či opak formují *postoje* a zároveň jsou postoje ovlivňovány. *Postoje* formují *cíle*, ty zase *úsilí* zaměstnance při práci. A konečně cílevědomé *úsilí* vede k *výkonu*. Zároveň je, podle autorů, mezi pobídkami a výkonem posilující souvislost. Tento základní model koloběhu motivace se upravuje podle různých teorií motivace. Teorie pracovní motivace viz příloha č. 1.

Pokud zmiňujeme pracovní výkon, nesmíme opomíjet také jev, který má nezanedbatelný vliv na jedince v pracovním procesu, jedná se o **stres**.

Výkladový slovník lidských zdrojů od PALÁNA (2002, s. 203) definuje stres jako „*vnitřní stav organismu, který se snaží mobilizovat proti nadměrné zátěži*“. ŠNÝDROVÁ (2006, s. 118) jej popisuje zase jako nespecifickou reakci na působení různých vlivů, stresorů.

Podněty (stresory) vyvolávající stresovou situaci můžeme rozdělit do několika kategorií, jako jsou nemoci, životní podmínky, vztahy, finanční situace a pracovní a výkonové stresory. Mezi stresory zapříčiňující pracovní stres patří konfliktní vztahy s nadřízenými či kolegy, potíže delegovat práci na druhé, nedostatečné ohodnocení, měnící se podmínky, ale také nuda či nesmyslnost pracovní činnosti a dokonce stereotypní činnosti (Šnýdřová, 2006, s. 125-127).

Přestože bývá na stres pohlíženo jako na jednoznačně negativní záležitost, která je považována za možnou příčinu snížení pracovního výkonu, či vzniku pracovní neschopnosti, nemusí tomu tak vždy být. Skutečnost je taková, že stres není pouze negativní. Pro člověka může být určitá dávka stresu hnací silou k dosažení stanovených cílů. Můžeme ho tedy považovat i za pozitivní záležitost, která naopak zvyšuje výkon pracovníků (Clegg, 2005, s. 1).

KOCIANOVÁ (2010, s. 184) potvrzuje, že může být zátěž nebo stresová situace pozitivním podnětem, ale nadměrná zátěž a permanentní stres působí přesně opačně. Záleží tedy na intenzitě a době působení daného stresoru. Toto rozdělení stresu na pozitivní působení na člověka označujeme jako eustres (prospěšný) a negativní vliv jako distres (škodlivý), jak uvádí ŠNÝDROVÁ (2006, s. 118).

V pracovním prostředí se můžeme setkat s oběma variantami stresu, ale měli bychom si dávat pozor hlavně na škodlivý distres. Dle ŠNÝDROVÉ (2006, s. 127-128) je pracovník schopen přizpůsobit se podmínkám, ale jen do určité míry. Pokud se vyčerpá schopnost organismu přizpůsobit se, začnou se objevovat příznaky stresu ve formě nervových reflexů, zahrnující bubnování prsty, kousání nehtů a zatínání pěstí. Dále různá onemocnění, projevující se bolestmi zad, hlavy, či snížení imunitního systému. Také se v případě stresu na pracovišti můžeme setkávat se změnami nálad, konkrétně s podrážděností, apatií, netrpělivostí, a také se změnami v chování pracovníků ve formě častých hádek, nedodržování termínů, skákání do řeči apod.

Ve spojení se stresem na pracovišti jako se zátěžovou situací musíme zmínit i **syndrom vyhoření**, který na jeho základě může vzniknout. Syndrom vyhoření neboli *burn-out*, můžeme definovat jako stav psychického a fyzického vyčerpání následujícího po vyčerpávajícím a dlouhodobém stresu (Jeklová a Reitmayerová, 2006, s. 7-8).

Fyzické vyčerpání může být demonstrováno nejen únavou, ale i zdravotními problémy, jako jsou žaludeční vředy, nebo i koronární problémy. Psychické vyčerpání se u vyhořelých pracovníků může projevat hněvem, cynismem a podrážděností. Oběti syndromu vyhoření také pocítují bezmoc, beznaděj a depresi (Minirth, 2011, s. 12, 15).

Syndrom vyhoření mohou ovlivňovat jak vnitřní faktory (přílišné nadšení pro práci, silné vnímání neúspěchu), tak vnější faktory pracovního, ale i sociálního prostředí. Za profesní podmínky vzniku syndromu vyhoření považuje JEKLOVÁ a REITMAYEROVÁ (2006, s. 16, 18) především dlouhodobé a opakované jednání s lidmi, nedostatek personálu, náročné pracovní podmínky, nedostatek ocenění práce ze strany vedení či klientů, pracovní rutinu a nemožnost rozvoje. Autorky navíc upozorňují na to, že čím více se u jedince vyskytuje a kumuluje rizikových faktorů, tím je vznik syndromu vyhoření pravděpodobnější.

Vyhoření jedince je postupným procesem a může se projevovat různými způsoby podle toho, v jakém stadiu onoho procesu se jedinec nachází. JEKLOVÁ a REITMAYEROVÁ (2006, s. 18-19) rozdělují proces vyhoření na základě dělení, které nabízejí Edelwich a Brodsky, na pět stádií postupného vývoje syndromu vyhoření. Prvním je stadium nadšení, kdy se práce stává pro jedince nejdůležitější součástí života, kdy se dobrovolně přepracovává. Druhé stadium představuje postupné slevování z očekávání, kdy jedinec více vnímá reálné podmínky práce a zaměřuje se již na uspokojování vlastních potřeb. Jedná se stadium stagnace. Třetím stadiem je frustrace, kdy jedinec již začíná pochybovat o smyslu své práce a začínají se u něj projevovat první fyzické a psychické potíže. Následuje čtvrté stadium – apatie. Zde již pracovník pocítuje frustraci a pracuje jen tak, jak je nezbytně nutné. Posledním pátým stadiem je intervence, v níž se jedinec snaží jakkoliv přerušit proces vyhoření. Zpravidla toto stadium končí opuštěním zaměstnání.

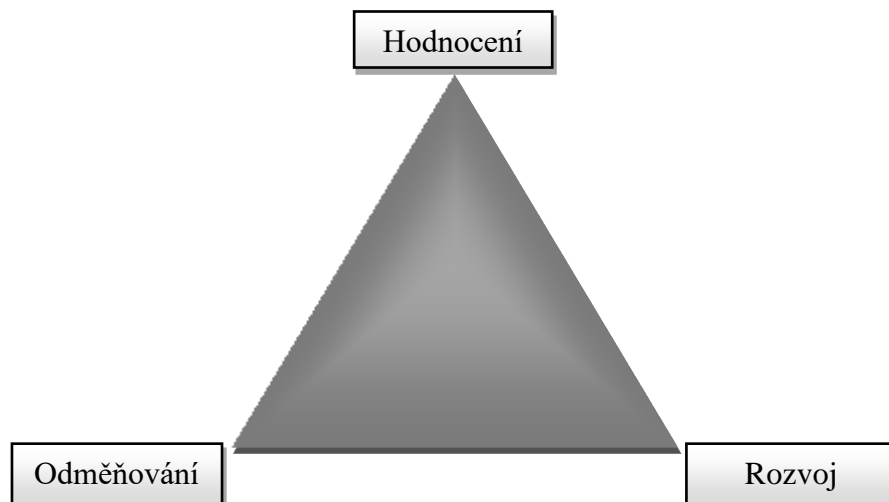
Z důvodu stresu, který může snižovat pracovní výkon a zapříčinit i syndrom vyhoření končící odchodem ze zaměstnání, je velmi důležité zaměřit se na zvládání stresových situací na pracovišti, kterému se blíže věnuji v kapitole 3.1 Osobnost manažera.

1.4 Řízení výkonnosti pracovníků

Řízení pracovního výkonu je jedním z klíčových procesů řízení lidských zdrojů v organizaci, jelikož jeho výstupy mají bezprostřední vliv na výsledky podniku jako celku (Němec, Bucman, Šikýř, 2014, s. 63).

KOČIANOVÁ (2010, s. 140) považuje řízení pracovního výkonu za komplexní přístup k ovlivňování výkonu pracovníků, jejich pracovního chování a rozvoje jejich schopností. Řízení zahrnuje dohodu o pracovním výkonu, vzdělávání a rozvoj, sledování výkonu pracovníka, motivující vedení a poskytování zpětné vazby a hodnocení výkonu za dané období. Tento souhrn činností se následně promítá do odměňování pracovníků.

Řízení výkonnosti můžeme podle HRONÍKA (2007, s. 14) rozdělit do tří hlavních oblastí personálních činností. Jedná se o rozvoj pracovníků, hodnocení a odměňování, které dohromady tvoří tzv. triádu řízení výkonnosti.



Obrázek č. 6 *Triáda řízení výkonnosti*

Zdroj: Hroník, 2007, s. 14

Triáda tvořící kostru řízení pracovního výkonu je založena na vzájemném provázání personálních činností uvedených na vrcholech pomyslného trojúhelníku. Rozvoj pracovníků je těsně spjatý s hodnocením, s pohledem do budoucnosti – co chceme a potřebujeme. Rozvoj je ale také spjatý s odměňováním, jelikož může být v některých organizacích považován za benefit. Samo hodnocení výkonu a rozvoje zase ovlivňuje odměňování samotné. Je ale také samozřejmé, že nalezení určitého souladu mezi činnostmi tvořícími triádu, je závislé na dalších podmínkách, jako je strategie, organizační kultura a organizační struktura, které právě zapříčiňují unikátnost řízení výkonnosti u jednotlivých organizací (Hroník, 2007, s. 14).

Proces řízení výkonu spočívá podle KOCIANOVÉ (2010, s. 142) ve stanovení cílů pracovníka, které formuluje nadřízený (vedoucí) pracovník ve spolupráci s pracovníkem samotným. Dochází tedy k určité dohodě o budoucím pracovním výkonu a plánu vzdělávacích aktivit a osobního rozvoje, která udává směr pracovníkova působení podle stanovených cílů rozdělených na cíle dílčí. KALNICKÝ, MALČÍK a UHLAŘ (2012, s. 84) je rozdělují do dvou kategorií, na výkonové a rozvojové cíle. Výkonové jsou ty, které jsou vyjádřeny pracovním výsledkem, označují se také jako pracovní cíle. Rozvojové cíle zase spočívají v prohlubování a zvyšování kvalifikace. V individuálních cílech bývají navíc zahrnuty strategické cíle podniku, jak uvádí NĚMEC, BUCMAN, ŠIKÝŘ (2014, s. 64). Pro tyto cíle je nutné stanovit měřítka – kritéria výkonu, která určují, jak bude výkon měřen a podle jakých důkazů bude stanovena dosažená úroveň jeho schopností. KOCIANOVÁ (2010, s. 142) doporučuje společně s autory (Němec, Bucman a Šikýř, 2014, s. 65) používat jako kritérium stanovení cílů tzv. SMART metodu. Jedná se o zkratku kritérií, kterou musí cíle dodržovat. Cíle musí být *specifické*, tedy konkrétní, jasně definované, *měřitelné*, tudíž musí obsahovat kvantifikátory, které umožní jejich měření, *akceptovatelné*, což vyjadřuje podmínku projednání a přijetí, jak pracovníkem, tak i jeho nadřízeným. Dále musí být *realistické*, tj. reálně dosažitelné, ani příliš snadné a ani příliš obtížné ke splnění, a musí být *termínované*, tím je vyjádřena podmínka časového určení, do kterého termínu, mají být cíle splněny.

NĚMEC, BUCMAN a ŠIKÝŘ (2014, s. 67) považují za optimální, aby řízení pracovního výkonu bylo postaveno na stanovování cílů, na měření pracovního výkonu a hodnocení. Podle KOCIANOVÉ (2010, s. 142) je měření pracovního výkonu jednak základem pro plánování dalšího rozvoje, také poskytuje pracovníkovi zpětnou vazbu, ale taktéž, jak uvádí NĚMEC, BUCMAN a ŠIKÝŘ (2014, s. 69), umožňuje zavedení variabilní formy odměňování (bonus). Pro potřeby měření je třeba podotknout, že v případě řízení pracovního výkonu chápeme výkon nejen jako splnění kvantitativních cílů, ale zaměřujeme se také na to, jak je daných výsledků dosahováno, jak efektivně byly využívány potřebné schopnosti, jak upozorňuje KOCIANOVÁ (2010, s. 141).

Z toho důvodu se při měření podle autorky KOCIANOVÉ (2010, s. 142) musí odlišovat měřitelné výstupy (kvantitativní) od výsledků úsilí, které mohou být vyjádřeny kvalitativně.

Po měření pracovního výkonu zpravidla následuje **hodnocení**. Přestože je řízení výkonu nepřetržitým procesem, je jeho zhodnocení, respektive zkoumání a posuzování pracovního výkonu, velmi důležitým prvkem procesu. Hodnocení probíhá jak neformálně, tak formálně. Neformální hodnocení pracovního výkonu se uskutečňuje v průběhu celého období a je podkladem pro hodnocení formální. Zatímco formální hodnocení bývá zpravidla roční, příp.

půlroční a zahrnuje manažerem nashromážděné situace za celé období. Formální hodnocení není jednostranné, ale je uskutečňováno jak nadřízeným pracovníkem, tak pracovníkem samotným (Kocianová, 2010, s. 143).

V rámci formálního hodnocení pracovního výkonu si nejdříve nadřízený pracovník (hodnotitel) projde hodnocení předešlá a připraví si aktuální hodnocení za právě uplynulé období. Sleduje posun ve výkonu pracovníka a soustředí se na pozitivní stránky a na oblasti pro zlepšení. Zároveň hodnotitel pověří s dostatečným předstihem pracovníka (hodnoceného), aby si připravil své vlastní hodnocení. Následuje hodnotící rozhovor, což je důležitý nástroj procesu řízení pracovního výkonu, který má vazbu na odměňování, plánování rozvoje a vzdělávání a také na plánování kariéry (Němec, Bucman, Šikýř, 2014, s. 66).

Hodnotící rozhovor by měl být podle KOCIANOVÉ (2010, s. 153) založen na diskuzi mezi hodnotitelem a hodnoceným, což odpovídá i myšlence řízení pracovního výkonu, kterou uvádí KALNICKÝ, MALČÍK a UHLAŘ (2012, s. 83), že zde fungují pracovník s nadřízeným jako partneři, aby bylo dosaženo žádoucích cílů. NĚMEC, BUCMAN a ŠIKÝŘ (2014, s. 66) potvrzují vzájemnou diskuzi a doporučují také, aby hodnotitel vyzval hodnoceného pracovníka k poskytnutí zpětné vazby na jím odvedenou práci. Závěr hodnocení by měl přinést nové cíle a plány postupu na další období, jelikož smyslem hodnocení je zlepšení výkonnosti a pracovního chování hodnocených (pracovníků) na základě získaných informací k zaměření jejich osobního rozvoje (Kocianová, 2010, s. 145).

Důležitou personální oblastí, na kterou má, nejen podle výše uvedené triády řízení výkonnosti, vliv hodnocení pracovního výkonu, je **odměňování** pracovníků. Podmínku odměňování za práci upravuje zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce (dále jen zákoník práce) ve své šesté části, hlavě I § 109 odst. 1, kde je uvedeno, že „za vykonanou práci přísluší zaměstnanci mzda, plat nebo odměna z dohody“ (Andraščíková, 2012, s. 214). Zaměstnavatel však může použít vlastní systém odměn, pokud dodrží zásady odměňování stanovené zákonem (zákoníkem práce, prováděcími právními předpisy a zejména nařízením vlády o minimální mzdě, o nejnižších úrovních zaručené mzdy, o vymezení ztíženého pracovního prostředí a o výši příplatku ke mzdě za práci ve ztíženém pracovním prostředí), jak uvádí NĚMEC, BUCMAN a ŠIKÝŘ (2014, s. 75). Uvedená možnost použití vlastního systému odměn, dává zaměstnavateli a tedy i vedoucímu pracovníkovi příležitost k ocenění skutečného výkonu pracovníka a k jeho stimulaci.

Způsobů, které mohou být využívány jako odměna, po zhodnocení pracovního výkonu, je mnoho. Mimo výše uvedené povinnosti odměny za práci ze zákona, můžou být využívány tzv. dodatkové mzdové formy, které zmiňuje KOCIANOVÁ (2010, s. 162-163). Jedná se

o prémie, popř. jednorázové prémie – bonus, osobní ohodnocení (příplatek), odměňování zlepšovacích návrhů, provize apod. Tyto odměny tvoří tzv. doplňkové (nezaručené) složky mzdy, které slouží ke stimulaci pracovníků k odvádění nadstandardního pracovního výkonu. Úzkou vazbu odměny na hodnocení v rámci řízení pracovního výkonu zmiňují NĚMEC, BUCMAN a ŠIKÝŘ (2014, s. 77) právě u osobního ohodnocení, které popisuje jako doplňkovou mzdovou formu, kterou stanovuje nadřízený pracovník (manažer) právě na základě hodnocení zaměstnance. Jeho smyslem je stimulovat pracovníka k vykonávání sjednané práce a k dosahování požadovaného výkonu. Mimo uvedené mzdové formy odměn můžou být podle NĚMCE, BUCMANA a ŠIKÝŘE (2014, s. 74, 80) využívány i nepeněžní formy odměn, které zahrnují formální a neformální pochvaly, funkční postup, motivující pracovní úkoly, pracovní prostředí, flexibilní pracovní režimy nebo zaměstnanecké výhody. Ty mohou být buďto sociální povahy, kdy zahrnují např. pojištění, půjčky, sport, kulturu, nebo mohou souviset s prací a zvýhodňovat zaměstnance kupříkladu stravováním, dopravou, ubytováním, nebo mohou být spojené s postavením v organizaci a poskytovat pracovníkovi služební automobil, mobilní telefon, notebook apod.

Součástí dohody o budoucím pracovním výkonu, kterou spolu uzavírají hodnocený (pracovník) a hodnotitel (nadřízený), je plán **rozvoje a vzdělávacích aktivit**. Vzdělávání a rozvoj pracovníků je podle NĚMCE, BUCMANA A ŠIKÝŘE (2014, s. 82) jednak formování pracovních schopností (znalostí, dovedností a chování) zaměstnance z důvodu vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného výkonu za pomoci odborného vzdělávání a jednak zajištění rozvoje a funkčního postupu pracovníka. Podle ARMSTRONGA (2007, s. 461) je cílem vzdělávání a rozvoje zabezpečení kvalifikovaných a schopných pracovníků k uspokojení nynějších i budoucích potřeb dané organizace. KOCIANOVÁ (2010, s. 169) vnímá v rámci vzdělávání a rozvoje přínos i pro pracovníky samotné, a to právě ve zlepšení jejich perspektivy v organizaci a samozřejmě i v přínosu nových schopností a posílení jejich postavení na trhu práce.

Vzhledem k výše uvedenému uspokojení potřeb organizace za pomoci rozvoje pracovníků, je běžné, že jsou cíle rozvoje a vzdělávání ve shodě se strategií a celkovou politikou organizace. Jedině tak totiž může organizace považovat investice vložené do vzdělání za návratné, jelikož poskytnou potřebné schopnosti personálu jak v současnosti, tak i v budoucnu (Kocianová, 2010, s. 169).

Rozvoj pracovníků je realizován na základě plánu osobního rozvoje pracovníka. Plánování provádí pracovníci s podporou a pomocí nadřízených. A zahrnuje kroky, které si pracovníci navrhnou ve prospěch svého vzdělávání a rozvoje. Pracovníci, s podporou

organizace a jejích manažerů, na sebe berou odpovědnost za formulaci a následnou realizaci plánu svého vlastního rozvoje (Kocianová, 2010, s. 172).

ARMSTRONG (2007, s. 470) chápe rozvoj pracovníků jako proces, který připravuje pracovníky pro náročnější úkoly. Při tom se ale nesoustřeďuje na zlepšování pracovního výkonu na současném pracovním místě, na rozdíl od vzdělávání. Jedná se pouze vzdělávací zážitky jakéhokoliv druhu, prostřednictvím kterých jedinci získávají nebo si zlepšují znalosti, dovednosti, hodnoty a chování. Výsledky rozvoje se vytvářejí spíše než bezprostředně postupem času a působí dlouhodoběji.

Vzdělávání pracovníků obvykle zahrnuje jejich zaškolení (adaptaci a orientaci) při kterém si osvojí potřebné schopnosti k výkonu sjednané práce, dále zahrnuje doškolování (prohlubování kvalifikace) spočívající v průběžném osvojování nových schopností v souvislosti s měnícími se požadavky současné sjednané práce. Zahrnuje také přeškolení (rekvalifikaci) při němž si pracovník osvojuje schopnosti, aby mohl vykonávat jinou než současnou práci, a jako poslední zahrnuje vzdělávání rozvoj (rozšiřování kvalifikace), kdy si pracovník osvojuje nové schopnosti nad rámec požadavků své současné pracovní funkce, aby zvyšoval své uplatnění v organizaci i mimo ni (Němec, Bucman, Šikýř, 2014, s. 83).

Vzdělávání můžeme chápat jako systém, ve kterém je strategie vzdělávání pracovníků realizována na základě strategií zaměstnavatele a na základě organizačních předpokladů vzdělávání, které představují osoby za vzdělávání odpovědné, prostory pro vzdělávání, materiální a technické vybavení prostor apod. Na základě těchto podmínek se uskutečňuje systematické vzdělávání, které uvádí NĚMEC, BUCMAN A ŠIKÝŘ (2014, s. 83) a KOUBEK (2009, s. 260), sestávající se z identifikace potřeb, plánování vzdělávání, realizace vzdělávání a vyhodnocování výsledků vzdělávání, jenž dohromady vytváří neustále se opakující cyklus.

Podle NĚMCE, BUCMANA A ŠIKÝŘE (2014, s. 84) identifikace vzdělávacích potřeb vyjadřuje určitý nesoulad mezi schopnostmi (znalostmi, dovednostmi a chováním) pracovníků a požadavky na výkon práce. Na jejím základě, prostřednictvím analýzy dané pracovní funkce a hodnocení pracovníka, se plánuje vzdělávání. To vymezuje cíl vzdělávání, pracovníky, metody realizace vzdělávání, instituci, která bude vzdělávání zabezpečovat, lektora, čas vzdělávání, požadavky na materiální a technické vybavení, metody vyhodnocování výsledků a náklady. Po plánování vzdělávání následuje fáze jeho realizace. KOCIANOVÁ (2010, s. 170-171) rozděluje metody realizace vzdělávání na metodu na pracovišti při výkonu práce („*on the job*“) a metodu vzdělávání mimo pracoviště („*of the job*“). Do metody na pracovišti můžeme podle autorky zahrnout instruktáž (zácvik) a asistování, kdy asistující pomáhá při plnění úkolů. Pověření úkolem, představující samostatné plnění úkolu pod dohledem nadřízeného.

Koučování, které spočívá v podněcování a směřování pracovníka k žádoucímu úkolu za pomoci nadřízeného, apod. Do metod realizace vzdělávání mimo pracoviště můžeme zahrnout přednášky, semináře a workshopy, spočívající v řešení problému ve skupině pracovníků organizace nebo odborníků, brainstorming apod. NĚMEC, BUCMAN, ŠIKÝŘ (2014, s. 85) navíc zmiňují specifickou metodou realizace vzdělávání, je jí e-learning, který může být používán jak na pracovišti, tak mimo něj. Spočívá ve vzdělávání za podpory informačních a komunikačních technologií. Celý cyklus systematického vzdělávání uzavírá vyhodnocování výsledků vzdělávání, které se provádí prostřednictvím srovnávání výsledků vstupních a výstupních testů, nebo monitorováním vzdělávacího průběhu. Zvlášť důležité vyhodnocení také přináší pravidelné hodnocení pracovníků, které následně zase dává prostor pro další plánování vzdělávání (Němec, Bucman, Šikýř, 2014, s. 86).

Shrnutí:

Personální management se vyvíjel od personální administrativy, kde byli pracovníci pojmáni pouze jako pracovní síla, přes personální řízení, kde byli chápáni jako konkurenční výhoda, až do jeho dnešní podoby řízení lidských zdrojů, kdy jsou považováni za unikátní bohatství. Během svého více než stoletého vývoje personálních činností se zformoval do dnešní podoby, kdy se zaměřuje na zacházení s pracovníky jako s lidmi.

Personální aktivity, které personální management tvoří, začínají potřebou obsadit pracovní místo, kdy je třeba získat a vybrat nejvhodnějšího uchazeče a umožnit mu co nejméně problematické začlenění a zapracování se. Ke snadné orientaci v očekáváních organizace mu slouží psychologická smlouva, která mezi ním a organizací vzniká. Pro další působení pracovníka v organizaci je výhodné využívat faktorů, které mají pozitivní vliv na pracovní výkon. Mezi tyto faktory patří organizační kultura, motivace a také přiměřený stres. V rámci přistupování k pracovníkům jako k lidem se personální management také zaměřuje na jejich vzdělávání, které umožňuje pracovníkům rozvoj. Vzdělávání ale také přináší organizaci samotné mnoho výhod, jednou z nich může být zvýšení pracovního výkonu. Ten následně může organizace ohodnotit prostřednictvím systému odměňování, které opět působí na výkon pracovníka.

2 ÚŘAD PRÁCE

Úřad práce České republiky (dále jen ÚP) je správním úřadem s celostátní působností. A zároveň je také podřízeným správním úřadem Ministerstva práce a sociálních věcí (dále jen MPSV), které ÚP ČR řídí (Mišúr a Svoboda, 2007, s. 74).

V ÚP působí generální ředitelství, krajské pobočky a pobočka pro hlavní město Prahu. Součástí krajských poboček jsou kontaktní pracoviště podle § 2 odst. 1 písm. a) - b) zákona č. 73/2011 Sb., o Úřadu práce České republiky (dále jen zákona o ÚP).

ÚP vznikly na základě přijetí zákonného opatření předsednictva České národní rady ČNR č. 306/1990 Sb., o zřízení úřadů práce a přešla na ně působnost ve věcech pracovních sil, která byla do té doby v rukou okresních národních výborů. V rámci České republiky fungovalo celkem sedmdesát šest ÚP ve všech okresních městech a v hlavním městě. V roce 1996 byl zřízen okres Jeseník a došlo tedy k nárůstu ÚP z původních sedmdesáti šesti úřadů na sedmdesát sedm. O sedm let později v roce 2003 bylo, v souvislosti s ustanovením krajských orgánů územní samosprávy, pověřeno čtrnáct ÚP vykonávat činnosti krajských koordinátorů pro realizaci státní politiky zaměstnanosti v územních obvodech daného kraje. O rok později v roce 2004 došlo k přechodu agendy systému Státní sociální podpory z obcí s rozšířenou působností na ÚP (v Praze o pět let později). V roce 2011 na základě zákona o ÚP změnila úřady práce svou organizaci. Vznikl centralizovaný ÚP, pod kterým začalo působit 14 krajských poboček v jednotlivých krajích s kontaktními pracovišti spadajícími pod krajské pobočky. Z ÚP se také stalo jediné výplatní místo pro všechny nepojistné sociální dávky, které objasňuji níže (www.portal.mpsv.cz, *Historie úřadu práce ČR*, 2017).

ÚP plní podle § 4 odst. 1 písm. a) - h) zákona o ÚP úkoly v oblasti zaměstnanosti, v oblasti ochrany zaměstnanců při platební neschopnosti zaměstnavatele, dále v oblasti státní sociální podpory, v oblasti dávek pro osoby se zdravotním postižením, v oblasti příspěvku na péči, pomoci v hmotné nouzi, v oblasti inspekce poskytování sociálně-právní ochrany a v oblasti dávek pěstounské péče. Uvedené úkoly plní ÚP v rozsahu a za podmínek stanovených právními předpisy týkajícími se uvedených oblastí.

Obecně můžeme uvedené úkoly ÚP rozdělit na dvě oblasti, kterými se v rámci své činnosti zabývá. Jde o oblast zaměstnanosti a sociální oblast. V rámci zaměstnanosti poskytuje informace o volných pracovních místech v ČR a Evropské Unii, o situaci na trhu práce, poskytuje poradenské služby ohledně volby povolání a rekvalifikací, poskytuje služby spojené se zprostředkováním vhodného zaměstnání, vyplácí podporu v nezaměstnanosti a podporu při rekvalifikaci, poskytuje příspěvek na podporu zaměstnávání osob se zdravotním postižením,

a mnoho dalších služeb (www.portal.mpsv.cz, *Služby a činnosti Úřadu práce České republiky v oblasti zaměstnanosti*, 2014). Sociální oblast tvoří poskytování tzv. nepojistných sociálních dávek, tedy dávek státní sociální podpory v daných sociálních situacích, dávek pěstounské péče, dávek pro osoby se zdravotním postižením (dále jen OZP), dávek pomoci v hmotné nouzi a dávek pro osoby závislé na pomoci jiné fyzické osoby (www.portal.mpsv.cz, *Sociální tematika*, 2017).

Do činnosti úřadu práce patří také rozhodování ve správním řízení. ÚP takto činí prostřednictvím krajských poboček a generálního ředitelství v I. stupni, podle § 5 odst. 1 zákona o ÚP.

ÚP v současnosti trvale zaměstnává 10 408 osob a v rámci projektů na dočasných místech na ÚP působí 1 346 pracovníků. Do budoucna ÚP plánuje počet zaměstnanců navýšit celkem o 1 200 osob ve prospěch agendy nepojistných sociálních dávek (www.portal.mpsv.cz, *Zpráva o činnosti Úřadu práce České republiky za rok 2016*, 2017).

2.1 Státní správa

Státní správa tvoří spolu se samosprávou veřejnou správu. Vymezení veřejnou správu je poměrně složité, jak uvádí HORZINKOVÁ a NOVOTNÝ (2008, s. 8), a to z důvodu její mnohotvárnosti, různých správních činností, které vykonává i z důvodu specifických vztahů, které zde vznikají. KERLINOVÁ a TOMÁŠKOVÁ (2014, s. 11) vymezují veřejnou správu jako správu veřejných záležitostí ve veřejném zájmu (obecně prospěšném zájmu). Je součástí tzv. veřejného sektoru, který zabezpečuje pro obyvatelstvo veřejné statky na neziskovém principu. Naproti ní stojí soukromá správa vykonávaná v soukromém zájmu, soukromými osobami sledujícími své vlastní cíle. Soukromá správa působí v soukromém sektoru a jejím primárním úkolem je prodej služeb a zboží za účelem tvorby zisku. Rozdíl mezi veřejnou a soukromou správou spočívá také v právní vázanosti. Zatímco v soukromé správě je nositel volný ve svém jednání, má zákonem stanovený rámec jednání, je tedy vázán negativně (co nemůže činit), veřejná správa je ve vykonávaných úkolech vázána zákony a jinými právními předpisy i pozitivně, stanovením působnosti a pravomoci jejím vykonavatelům. Veřejnou správu můžeme ale také chápat nejen jako spravování veřejných záležitostí sledujících veřejný zájem, ale také jako určité instituce, které uvedenou správu zajišťují (Kerlinová a Tomášková, 2014, s. 11-13). Z uvedených definic veřejné správy můžeme vyvodit materiální (funkční) a formální (institucionální, organizační) pojetí veřejné správy. V případě materiálního pojetí je kladen důraz na obsah veřejné správy, na její jednotlivé úkoly a její povahu. Není tedy rozhodující, kdo veřejnou správu vykonává. Podstatu tvoří pouze souhrn specifických

správních činností a veřejných služeb. Pro formální (organizační) pojetí je naopak rozhodující vykonavatel veřejné správy a nikoliv její obsah. Veřejná správa se ve formálním pojetí tedy skládá ze souboru osob, které uskutečňují veřejnou správu. Je tedy činností správních úřadů jako přímých nositelů veřejné správy, nebo úředních osob, které vykonávají správní úkony, popř. zařízení v postavení nepřímých subjektů veřejné správy (Horzinková a Novotný, 2008, s. 9-10). Na základě uvedeného je důležité odlišit vykonavatele a subjekt veřejné správy a definovat správní úřad. Subjektem veřejné správy odpovědným za její výkon je stát, případně osoby o kterých to stanoví ústava či zákon. Vykonavatelem veřejné správy je ten, kdo jménem subjektu jedná. „*Správní úřad je organizační jednotkou, která je zřízena a její působnost stanovena zákonem, navenek ohraničená a vystupující vůči veřejnosti prostřednictvím svých orgánů nebo zástupců, kteří jednají jménem subjektu, jehož je správní úřad organizační součástí (organizační složkou)*“ (Hendrych, 2012, s. 96-97, 100).

Veřejná správa se dělí na státní správu a samosprávu (územní a zájmovou samosprávu), případně i na ostatní veřejnou správu, která není vykonávána státem ani územní samosprávou (Horzinková a Novotný, 2008, s. 11).

Podle KERLINOVÉ a TOMÁŠKOVÉ (2014, s. 13) je **státní správa** tou částí veřejné správy, která je uskutečňována jménem a v zájmu státu. A můžeme ji chápat jako realizaci výkonné moci státu. HORZINKOVÁ a NOVOTNÝ (2008, s. 12) vymezují státní správu jako organizující a mocensko-ochranou činnost státu, která realizuje dané úkoly ve veřejném zájmu a má výkonný, podzákonný a nařizovací charakter. Výkonný charakter státní správy označuje provádění zákonů, ale také její podíl při tvorbě zákonů. Termín podzákonnosti státní správy spočívá v její vazbě na zákon, v řízení se jeho obsahem. Nařizovací charakter spočívá v pravomoci nařizovat adresátům, vystupovat v nerovném vrchnostenském postavení. Státní správa je při výkonu vázána zákony, ale také tzv. interními předpisy (usnesení vlády, směrnice, metodické pokyny) a jsou pro ni typické vztahy nadřízenosti a podřízenosti.

Státní správu můžeme dělit na přímou a nepřímou státní správu. **Přímá státní správa** je vykonávána bezprostředně orgány státu (správními úřady). **Nepřímá státní správa** je vykonávána na základě přenesené působnosti veřejnoprávními korporacemi (orgány obcí a krajů), nebo na základě zákonem propůjčené působnosti soukromými osobami, ať už fyzickými nebo právníckými (Horzinková a Novotný, 2008, s. 11-12). Na základě rozdělení státní správy na přímou a nepřímou, můžeme dělit i její vykonavatele na přímé a nepřímé. HENDRYCH (2012, s. 118, 137) popisuje přímé vykonavatele jako orgány státu nebo správní úřady státu a nepřímé vykonavatele jako subjekty, na které byl delegován výkon státní správy. Mezi vykonavatele přímé státní správy řadí:

1. hlavu státu,
2. vládu,
3. ministerstva,
4. jiné správní úřady
 - a. s celostátní působností přímo řízené vládou,
 - b. s celostátní působností řízené ministerstvy,
 - c. s omezenou územní působností,
5. veřejné ozbrojené sbory nebo jiné veřejné sbory,
6. státní úřady vykonávající státní správu mimo její organizační soustavu (označované též jako nezávislé).

V případě nepřímých vykonavatelů státní správy rozlišuje vykonavatele správy v přenesené působnosti, kterými jsou územní samosprávné celky (orgány obcí a krajů) a vykonavatele, kterým byl výkon určité odborné činnosti propůjčen na základě zákona (Hendrych, 2012, s. 124, 127). Mezi vykonavatele nepřímé státní správy v přenesené působnosti řadíme:

1. obecní úřady,
2. pověřené obecní úřady,
3. obecní úřady s rozšířenou působností,
4. krajské úřady,
5. zvláštní orgány obcí a krajů,
6. komise rad obcí.

Seznam vykonavatelů státní správy viz příloha č. 2.

I činnost státní správy může probíhat dvěma způsoby. První představuje činnost probíhající pouze mezi orgány státní správy. Jedná se o činnosti zaměřené dovnitř organizace, které mají za cíl zajistit žádoucí fungování vlastního systému orgánů státní správy. Uvedený první způsob se nazývá **vnitřní činností státní správy**. Druhý způsob, **vnější činnost státní správy**, se zaměřuje na usměřování procesů realizovaných v jiné soustavě než je státní správa. Jde tedy o vnější projevy zaměřené na osoby (adresáty), vůči kterým je státní správa vykonávána. Adresáty jsou zpravidla občané (fyzické osoby), ale mohou jimi být i právnické osoby, vůči kterým je výkon státní správy směřován (Průcha, 2004, s. 61).

Státní správu tedy můžeme označit jako činnost státu (subjektu státní správy), jejímž prostřednictvím je realizována státní politika, ve vztahu k objektům (mimo státní správu), které jsou nuceny se působení státní správy podřídit (Průcha, 2004, s. 61).

2.2 Legislativa

ÚP a jeho činnost upravuje množství právních předpisů. Stěžejním zákonem pro ÚP je **zákon o ÚP**, na jehož základě došlo ke zřízení úřadu. Zákon o ÚP upravuje podřízenost úřadu MPSV, organizační členění úřadu na generální ředitelství ÚP a krajské pobočky s kontaktními pracovišti ÚP. Upravuje též oblasti, ve kterých plní úkoly (zaměstnanost, ochrana zaměstnanců při platební neschopnosti zaměstnavatele, inspekce poskytování sociálně-právní ochrany a nepojistné sociální dávky). Zákon taktéž upravuje Jednotný informační systém práce a sociálních věcí, který obsahuje nezbytné údaje pro práci ÚP a MPSV. Součástí zákona jsou také změny v jednotlivých zákonech, ale převážně se jedná pouze o změny terminologické.

Součástí legislativy ÚP je i zákonem stanovený postup orgánů výkonné moci státu, který stanovuje zákon č. 500/2004 Sb., **správní řád** (dále jen **správní řád**). Správní řád upravuje postup správních orgánů za účelem vydání rozhodnutí, tedy správní řízení. Rozhodnutí mohou buďto zakládat, měnit nebo rušit práva nebo povinnosti daných osob, nebo se jimi může prohlašovat, že určitá osoba daná práva má anebo nemá (§ 9 správního řádu). První případ rozhodnutí označujeme jako akty konstitutivní, druhým případem jsou zase akty deklaratorní (Průcha, 2004, s. 238). Správní řád se podle zákona používá jen tehdy, pokud nestanoví zvláštní zákon jiný postup.

Oblasti úkolů, které má ÚP plnit, vycházejí z jednotlivých zákonů. Nejvyšším dokumentem, který stanovuje potřebu činnosti MPSV a ÚP je **Listina základních práv a svobod**, která v čl. 26 odst. 3 uvádí, že „*Každý má právo získávat prostředky pro své životní potřeby prací. Občany, kteří toto právo nemohou bez své viny vykonávat, stát v přiměřeném rozsahu hmotně zajišťuje.*“. Na uvedený čl. navazuje definování úkolů státní politiky zaměstnanosti v **zákonu** č. 435/2004 Sb., **o zaměstnanosti** (dále jen **zákon o zaměstnanosti**), konkrétně v § 2 zákona, kde je mj. uvedena informační, poradenská a zprostředkovatelská činnost na trhu práce nebo také poskytování podpory v nezaměstnanosti a podpory při rekvalifikaci. Zákon následně zprostředkování zaměstnání i podporu v nezaměstnanosti a při rekvalifikaci, jakož i zaměstnávání osob se zdravotním postižením, nebo osob ze zahraničí specifikuje v následujících částech zákona. Zákon o zaměstnanosti také přiznává výkon kontrolní činnosti v oblasti zaměstnanosti mj. generálnímu ředitelství ÚP a krajským pobočkám ÚP ve stanoveném rozsahu. Součástí zákona je též definování tzv. aktivní politiky zaměstnanosti směřující k maximální možné úrovni zaměstnanosti, kterou zabezpečuje MPSV a ÚP, prostřednictvím nástrojů jako je rekvalifikace, veřejně prospěšné práce, společensky účelná pracovní místa atd. (zákon o zaměstnanosti § 104 odst. 1, 2).

Další oblastí úkolů ÚP, kterou stanovuje zákon o ÚP, je ochrana zaměstnance při platební neschopnosti zaměstnavatele. Uvedenou činností se, podle **zákona** č. 118/2000 Sb., **o ochraně zaměstnanců při platební neschopnosti zaměstnavatele** a o změně některých zákonů (dále jen zákon o ochraně zaměstnanců při platební neschopnosti zaměstnavatele), rozumí uspokojení zaměstnancových mzdových nároků nevyplacených jeho zaměstnavatelem, podle § 1a zákona. Zaměstnanec může požádat o uspokojení mzdových nároků krajskou pobočku ÚP, případně kontaktní pracoviště krajské pobočky ÚP. Krajská pobočka po vyrozumění soudem vyvěsí na úřední desce informace o zaměstnavateli, jehož zaměstnanci mohou uplatnit mzdové nároky. Ti tak mohou činit prostřednictvím písemné žádosti. Pokud jsou podle zákona splněny všechny podmínky, ÚP prostřednictvím krajské pobočky ÚP mzdové nároky zaměstnance uspokojí. (zákon o ochraně zaměstnanců při platební neschopnosti zaměstnavatele § odst. 2, 4, 6, 8).

Agenda inspekce sociálně-právní ochrany dětí, jako součást úkolů ÚP, se řídí **zákonem** č. 359/1999 Sb., **o sociálně-právní ochraně dětí** (dále jen zákon o sociálně-právní ochraně dětí). Inspekci poskytování sociálně-právní ochrany provádí krajská pobočka ÚP, která se zaměřuje na kvalitu poskytované sociálně-právní ochrany, podle § 50a zákona o sociálně-právní ochraně dětí. Krajská pobočka ÚP také rozhoduje o dávkách pěstounské péče, o které žádají osoby na kontaktních pracovištích krajských poboček ÚP. Jsou jimi příspěvek na úhradu potřeb dítěte, odměna pěstouna, příspěvek při převzetí dítěte, příspěvek na zakoupení osobního motorového vozidla a příspěvek při ukončení pěstounské péče, a vyplácí je krajská pobočka ÚP (§ 47e, § 47t zákona o sociálně-právní ochraně dětí).

V rámci činnosti ÚP jsou v určitých společensky uznaných situacích poskytovány dávky státní sociální podpory, které jsou součástí tzv. nepojistných sociálních dávek. Právním předpisem upravujícím oblast dávek státní sociální podpory je **zákon** č. 117/1995 Sb., **o státní sociální podpoře** (dále jen zákon o SSP). Dávkami státní sociální (dále jen SSP) podpory jsou: přírůstek na dítě, příspěvek na bydlení, porodné, rodičovský příspěvek a pohřebné. Při posuzování nároku na dávku jsou rozhodné příjmy, ale pouze v případě přiznávání přírůstků na dítě, příspěvku na bydlení a porodném. V případě rodičovského příspěvku a pohřebného se dávky poskytují bez ohledu na příjmy rodiny. Žádosti o poskytování dávek SSP vyřizují krajské pobočky ÚP, respektive jejich kontaktní pracoviště podle místa trvalého pobytu osoby, která uplatňuje nárok na dávky (www.portal.mpsv.cz, *Státní sociální podpora-Obecné informace*, 2015).

Na základě čl. 30 odst. 2 Listiny základních práv a svobod, kde je uvedeno, že „každý, kdo je v hmotné nouzi, má právo na takovou pomoc, která je nezbytná pro zajištění základních

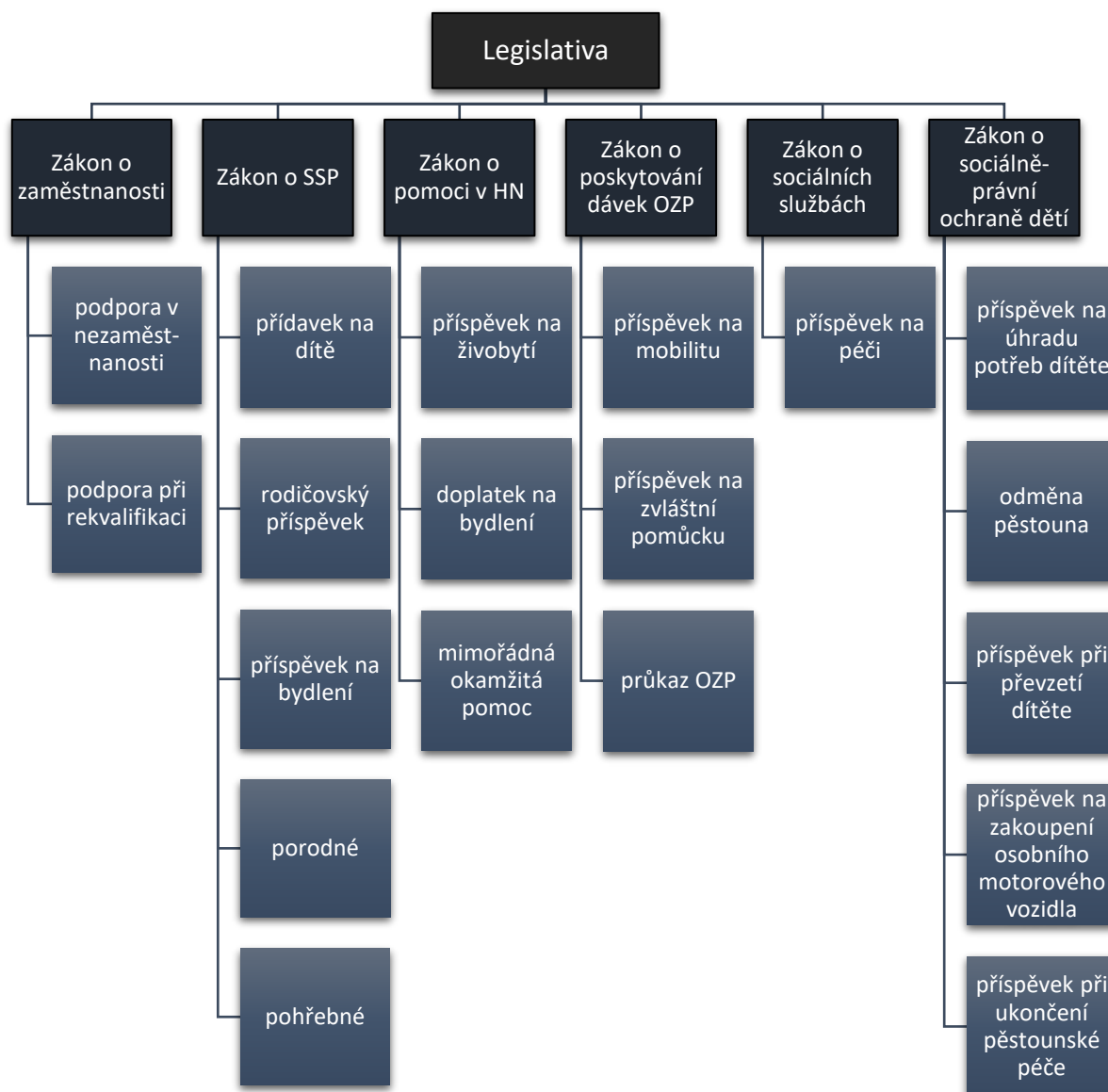
životních podmínek“, poskytuje ÚP pomoc osobám nacházejícím se v hmotné nouzi, podle **zákona č. 111/2006 Sb., o pomoci v hmotné nouzi** (dále jen zákona o HN). ÚP takto činí prostřednictvím dávek pomoci v hmotné nouzi (dále jen HN). Pro jejich přiznání se posuzuje stav hmotné nouze na základě příjmů a sociálních a majetkových poměrů osob (§ 2 odst. 1 zákona o HN). Dávky HN tvoří příspěvek na živobytí, doplatek na bydlení a mimořádná okamžitá pomoc. První dvě dávky ÚP vyplácí měsíčně, zatímco mimořádná okamžitá pomoc je považována za dávku jednorázovou, jak uvádí zákon o HN § 4 odst. 1,2.

Pro účely přiznání některých nepojistných sociálních dávek (např. SSP, HN, příp. dávek péstounské péče) se využívá tzv. životního a existenčního minima. Životním minimem je minimální společensky uznaná hranice peněžních příjmů sloužící k zajištění výživy a ostatních základních osobních potřeb. Existenčním minimem je minimální hranice peněžních příjmů, která se považuje za nezbytnou k zajištění výživy a ostatních základních osobních potřeb na úrovni umožňující osobě přežít. Legislativně je vymezuje zákon č. 110/2006 Sb., o životním a existenčním minimu a nařízení vlády č. 409/2011 Sb., o zvýšení částek životního minima a existenčního minima. A v současné době je částka životního minima pro jednotlivce 3 410,- Kč a existenčního minima 2 200,- Kč (www.mpsv.cz, *Životní a existenční minimum*, 2016).

Právní předpis, který se zabývá zmírňováním sociálních důsledků a podporou sociálního začleňování OZP v rámci hlavních úkolů ÚP je **zákon č. 329/2011 Sb., o poskytování dávek osobám se zdravotním postižením** (dále jen zákon o poskytování dávek OZP) a o změně souvisejících zákonů (§ 1 zákona). Předpis upravuje poskytování dvou dávek pro OZP, příspěvek na mobilitu a příspěvek na zvláštní pomůcku. Příspěvek na mobilitu náleží osobě, která se opakovaně dopravuje, příp. je dopravována a to ve výši 400,- Kč za kalendářní měsíc (§ 6, 7 zákona o poskytování dávek OZP). Podle § 9 zákona má nárok na příspěvek na zvláštní pomůcku osoba v dlouhodobě nepříznivém zdravotním stavu (trvajícím déle než 1 rok), která má těžkou vadu nosného, nebo pohybového ústrojí, nebo sluchového či zrakového postižení. Zákon také upravuje nárok na průkaz OZP a některé benefity, které z něj pro osobu vyplývají. Podle § 34 zákona o poskytování dávek OZP, mají osoby nárok na průkaz s označením „TP“ (středně těžké postižení), „ZTP“ (těžké postižení), „ZTP/P“ (těžké nebo úplné postižení pohyblivosti nebo orientace, vč. osob s poruchou autistického spektra).

Posledním typem dávky ze souboru nepojistných sociálních dávek jsou dávky pro osoby závislé na pomoci jiné fyzické osoby, které upravuje **zákon č. 108/2006 Sb., o sociálních službách**. Dávkou, která je poskytována osobám závislým na pomoci jiné osoby, je příspěvek na péči a jeho výše se stanovuje podle věku (do 18 let a od 18 let) a podle stupně závislosti

na pomoci druhé osoby (I lehká závislost, II středně těžká závislost, III těžká závislost, IV úplná závislost), podle § 7, 11 zákona o sociálních službách. O přiznání příspěvku rozhoduje a měsíčně jej vyplácí krajská pobočka ÚP, podle § 7 odst. 4, § 18 odst. 1, 2 zákona o sociálních službách. Podrobněji legislativa na ÚP viz příloha č. 3.



Obrázek č. 7 Legislativa vč. podpor a dávek ÚP

Zdroj: vlastní zpracování

2.3 Personální řízení podle zákona o státní službě

Personální řízení uplatňující se ve veřejném správě se, na rozdíl od soukromého sektoru, musí ve specifických oblastech řídit zákonem. Právním předpisem, který upravuje některé personální činnosti v rámci organizace státní správy a tedy i personální práci na ÚP, je zákon č. 234/2014 Sb., o státní službě (dále jen zákon o státní službě), který nabyl účinnosti 1. ledna 2015.

Jednou z oblastí personální práce, kterou uvedený zákon upravuje je **obsazení služebního místa**. Na jeho obsazení se podle zákona musí konat výběrové řízení. To má za cíl zjistit a objektivně posoudit schopnosti uchazečů a zajistit, aby byl na konkrétní služební místo vybrán ten nejvhodnější z nich, který se stane státním zaměstnancem (Vlčková, Kašparová, Bláhová, 2015, s. 70).

Státním zaměstnancem, tj. fyzickou osobou přijatou do služebního poměru a zařazenou na služební místo, se podle § 25 odst. 1 zákona o státní službě může stát osoba, která je: státním občanem ČR (popř. občanem jiného členského státu Evropské unie, nebo státu, jenž je smluvním státem Dohody o Evropském hospodářském prostoru), dosáhla věku 18 let, je plně svéprávná a bezúhonná, má potřebnou zdravotní způsobilost a dosáhla požadovaného vzdělání.

Výběrové řízení vyhláší služební orgán na úřední desce a také jej zveřejňuje v informačním systému o státní službě. Podle definice KAŠPAROVÉ (2015, s. 269) je služebním orgánem vláda, pověřený člen vlády nebo představený (vedoucí pracovník) rozhodující ve věcech služebního poměru.

Oznámení o vyhlášení výběrového řízení musí podle § 24 odst. 7 zákona o státní službě obsahovat údaje o předpokladech a požadavcích na budoucího státního zaměstnance. Také musí obsahovat informace o služebním místě a o oboru služby, kterého se výběrové řízení týká (viz příloha č. 4). Údaje o tom, zda se jedná o služební poměr na dobu neurčitou, nebo určitou vč. doby trvání, o tom zda je na služebním místě požadována způsobilost seznamovat se s utajovanými informacemi, o zařazení do platové třídy a o datu, do kdy musí být podána žádost o přijetí do služebního poměru, v případě stávajícího státního zaměstnance žádost o zařazení na služební místo. (Uvedený údaj o způsobilosti seznamovat se s utajenými informacemi bude zrušen a nahrazen zákazem konkurence, je-li pro služební místo stanoven, patnáctým dnem od vyhlášení novely zákona o státní službě, podepsané prezidentem České republiky v měsíci květnu roku 2017.) VLČKOVÁ, KAŠPAROVÁ a BLÁHOVÁ (2015, s. 71) podotýkají, že oznámení o vyhlášení výběrového řízení ale nemusí obsahovat jen uvedené informace, ale i další údaje jako např. životopis, motivační dopis nebo adresu.

Pro výběr vhodného uchazeče na volné služební místo se zřizuje výběrová komise, která má, tři členy. Ty, v případě služebního úřadu, jmenuje a odvolává vedoucí služebního úřadu (Vlčková, Kašparová, Bláhová, 2015, s. 74).

Průběh výběru uchazečů probíhá podle zákona ve dvou fázích. První fáze spočívá ve vyřazování žádostí a druhá fáze v pohovoru. V první fázi prochází služební orgán (resp. výběrová komise) žádosti, u nichž kontroluje, zda osoba splňuje požadavky dané zákonem. Pokud nesplní uchazeči požadavky, je jejich žádost vyřazena, pokud splní, postoupí uchazeči k pohovoru. Pohovor je zaměřen na obor státní služby a na jiné odborné požadavky, které byly stanoveny, přičemž je zcela na výběrové komisi, jakým způsobem znalosti uchazečů posoudí (Vlčková, Kašparová, Bláhová, 2015, s. 74-78).

Výsledkem výběrového řízení je rozdělení uchazečů do kategorií:

1. tři nejúspěšnějších žadatelů
2. úspěšných žadatelů
3. žadatelů, kteří neuspěli.

VLČKOVÁ, KAŠPAROVÁ a BLÁHOVÁ (2015, s. 78-81) uvádí, že služební orgán nakonec vybere, po dohodě s bezprostředně nadřízeným představeným, jednoho ze tří nejúspěšnějších žadatelů, který bude následně přijat do služebního poměru. Služební poměr se od pracovního poměru, který vzniká na základě vzájemné dohody mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem, liší jednostranným jednáním služebního orgánu (Vlčková, Kašparová, Bláhová, 2015, s. 93).

Důležitým nástrojem sloužícím ke zkvalitnění výkonu státní správy je každoroční **hodnocení výkonu státní služby**. To probíhá, podle § 155 odst. 2 zákona o státní službě, v prvním čtvrtletí kalendářního roku a mapuje období roku předchozího.

Služební hodnocení, které zásadně provádí bezprostředně nadřízený představený v součinnosti se služebním orgánem, se uskutečňuje podle zákona o státní službě a podle nařízení vlády č. 134/2015 Sb., o podrobnostech služebního hodnocení státních zaměstnanců a vazbě výsledku služebního hodnocení na osobní příplatek státního zaměstnance (Vlčková, Kašparová, Bláhová, 2015, s. 230).

Podle služebního předpisu náměstka ministra vnitra pro státní službu č. 9/2015 ze dne 7. prosince 2015, kterým se stanoví postup při provádění služebního hodnocení státních zaměstnanců, čl. 4 by se mělo při hodnocení zaměstnance přihlížet k průběžnému hodnocení výkonu státní služby státního zaměstnance a k předchozímu služebnímu hodnocení vzhledem k plnění stanovených individuálních cílů pro další rozvoj státního zaměstnance. Také by

se mělo přihlížet k písemným pochvalám za příkladnou službu, ale taktéž naopak k výtkám vydaným v průběhu období, které je hodnoceno.

Mimo uvedených podkladů pro provádění služebního hodnocení, služební hodnocení zaměstnance zahrnuje hodnocení znalostí a dovedností, kde se hodnotí znalost právních předpisů, stanovených postupů a pravidel pro výkon služby, komunikace, týmová práce, součinnost s klientem, řešení konfliktů apod. Zahrnuje také hodnocení výkonu služby z hlediska správnosti, rychlosti a samostatnosti. Zde se zjišťuje, jakých konkrétních výsledků zaměstnanec dosáhl v souladu se stanovenými individuálními cíli. Uvedené hodnocení zahrnuje též dodržování služební kázně, kde se hodnotí přístup zaměstnance k dodržování povinností podle příkazů a předpisů. Na závěr dochází ke zhodnocení výsledků vzdělávání státního zaměstnance, kde se sleduje osobní rozvoj (Vlčková, Kašparová, Bláhová, 2015, s. 226-227).

Závěr hodnocení tvoří zhodnocení výsledků, kterých státní zaměstnanec dosahoval (vynikající, dobré, dostačující, nevyhovující) a doporučení na přiznání, zvýšení, odejmutí, nebo ponechání osobního příplatku státního zaměstnance. Důležitou součástí hodnocení tvoří také povinné stanovení individuálních cílů pro další rozvoj státního zaměstnance (Vlčková, Kašparová, Bláhová, 2015, s. 228).

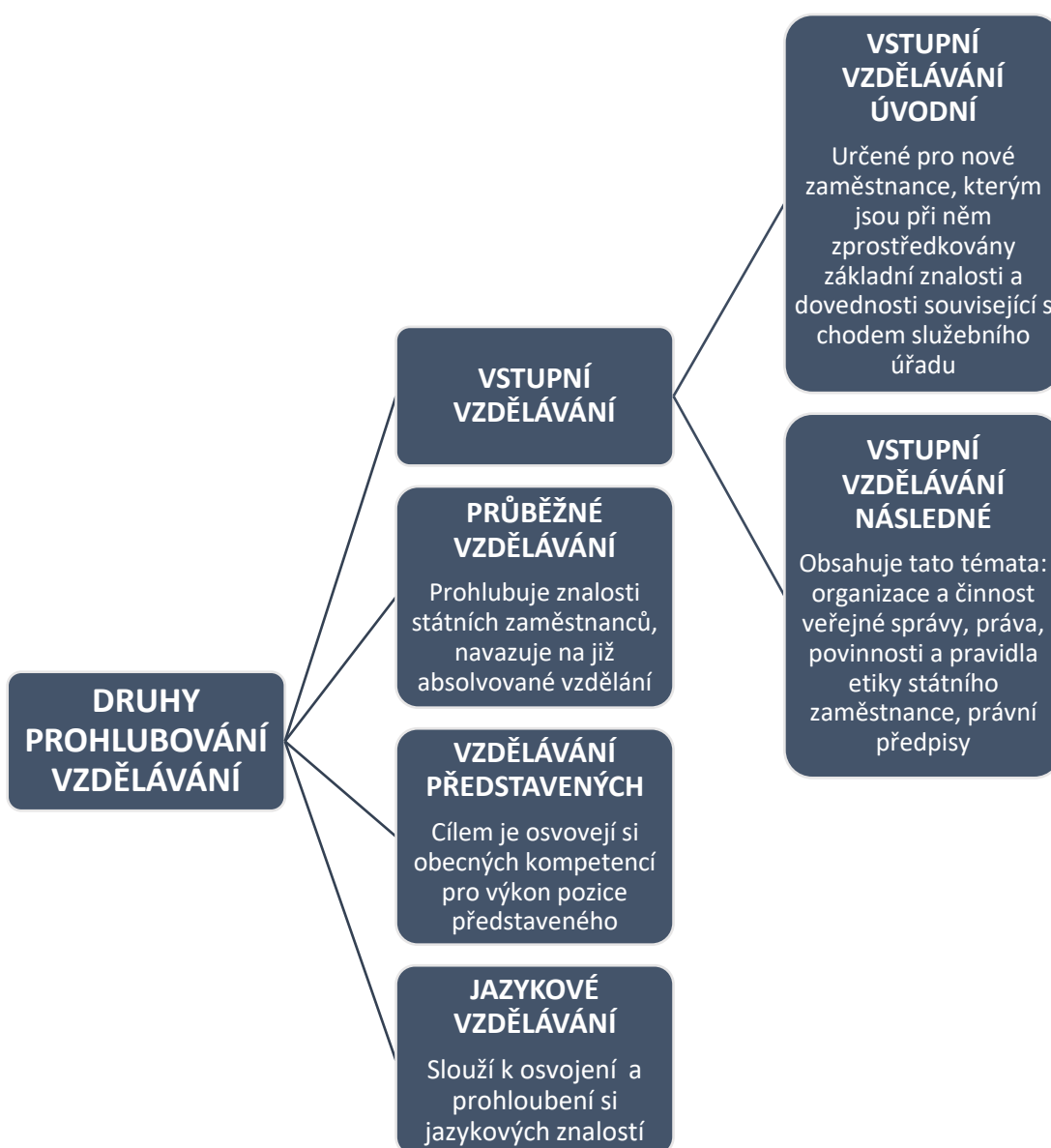
S hodnocením státních zaměstnanců souvisí i jejich **odměňování**. VLČKOVÁ, KAŠPAROVÁ a BLÁHOVÁ (2015, s. 208) uvádí, že „*podle zákona o státní službě náleží státním zaměstnancům plat nejméně ve výši a za podmínek stanovených zákoníkem práce, zákonem o státní službě a nařízením vlády č. 304/2014 Sb., o platových poměrech státních zaměstnanců*“. Zákon o státní službě ale také uvádí další odměny ve formě příplatků a odměn, které státnímu zaměstnanci náleží a konkrétně v § 146 - § 151 zákona o státní službě. Odměnou s nejužší vazbou na hodnocení je osobní příplatek, který lze státnímu zaměstnanci přiznat, zvýšit, snížit nebo odejmout v závislosti na výsledku jeho služebního hodnocení podle § 149 odst. 1 zákona o státní službě.

V rámci řízení pracovního výkonu se v zákoně o státní službě pamatuje i na **vzdělávání** státních zaměstnanců. Konkrétně se na vzdělávání zaměřuje Hlava IV zákona o státní službě. Vzdělávání upravuje také služební předpis náměstka ministra vnitra pro státní službu č. 9/2015 ze dne 29. října 2015, kde ve čl. 2 definuje cíl vzdělávání státních zaměstnanců, kterým je osvojení si rozvíjení znalostí a dovedností v daném oboru státní služby. Vzdělávání státních zaměstnanců se uskutečňuje ve čtyřech fázích vzdělávacího procesu, kterými jsou:

- a) identifikace vzdělávacích potřeb,
- b) plánování vzdělávání,

- c) realizace vzdělávacího procesu a
- d) vyhodnocování výsledků vzdělávání,

podle služebního předpisu náměstka ministra vnitra pro státní službu č. 9/2015 ze dne 29. října 2015 čl. 6. Vzdělávání státních zaměstnanců se podle zákona rozlišuje na zvyšování vzdělání a prohlubování vzdělání. Zvyšování upravuje zákon o státní službě v § 109 – 111, kde jím rozumí i jeho rozšiřování. Prohlubování zákon definuje v § 107, kterým rozumí: vstupní vzdělávání, průběžné vzdělávání, vzdělávání představených a jazykové vzdělávání.



Obrázek č. 8 Druhy vzdělávání

Zdroj: Vzdělávání ve veřejné správě: XI. vědecká konference, 2015, s. 10-11, vlastní zpracování

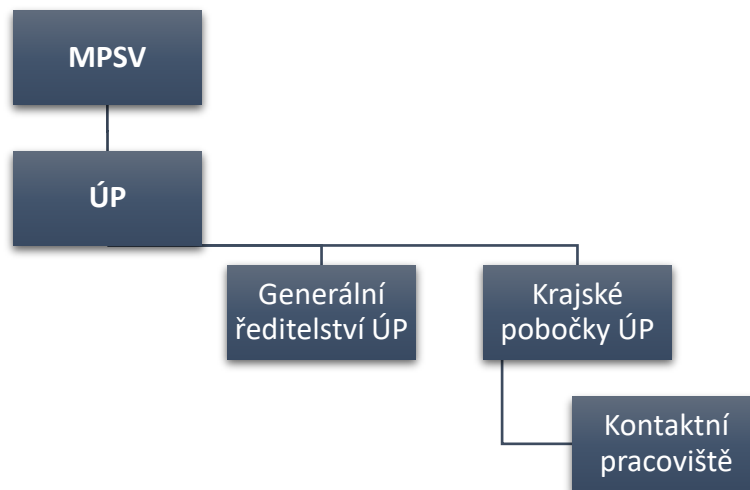
Prohlubování vzdělání patří mezi povinnosti a také práva státního zaměstnance. Zaměřuje se na odborný růst zaměstnanců v daném oboru státní služby vč. získávání nebo zdokonalování jazykových znalostí. Rozsah prohlubování vzdělání určuje konkrétní služební orgán na základě výsledku služebního hodnocení zaměstnance a s ohledem na to, že je vzdělávání považováno za výkon státní služby, za které přísluší zaměstnanci plat, nese vynaložené náklady na ně právě služební úřad (Vlčková, Kašparová, Bláhová, 2015, s. 180). Služebním orgánem se podle zákona rozumí správní úřad nebo orgán státní správy (Vlčková, Kašparová, Bláhová, 2015, s. 270).

2.4 Organizační struktura Úřadu práce

Organizační struktura označuje formální uspořádání pracovních vztahů mezi jednotlivými pracovními celky (odbornými) a jejich zaměstnanci, za účelem realizace stanovených (strategických) cílů (Šikýř, 2014, s. 87).

Cíle ÚP jsou zahrnuty v úkolech, které úřad plní podle § 4 zákona o ÚP. Uvedené úkoly vychází ze státní politiky zaměstnanosti a sociální politiky. DVOŘÁKOVÁ (2007, s. 98) charakterizuje politiku zaměstnanosti jako vytváření rovnováhy mezi nabídkou a poptávkou po zaměstnancích na trhu práce, jako zabezpečení dostatečného využití pracovních sil a zajištění práva občanů na zaměstnání. Dělí politiku zaměstnanosti na aktivní a pasivní politiku, přičemž za pasivní politiku označuje vyplácení podpory v nezaměstnanosti a za aktivní politiku všechny nástroje aktivní politiky, které jsou uvedeny v zákoně o zaměstnanosti (rekvalifikace, veřejně prospěšné práce, společensky účelná pracovní místa, příspěvek na zapracování, atd.). Za sociální politiku je označován soubor aktivit, nástrojů a opatření, jejichž smyslem je reakce na nepříznivé sociální události zahrnující stáří, nemoc, invaliditu nebo i nezaměstnanost a chudobu (www.vsupo.cz, *Studijní materiál pro nové zaměstnance Úřadu práce České republiky*, 2017). Na základě cílových oblastí, ve kterých ÚP plní úkoly jsou v organizační struktuře zřízeny jednotlivé odbory a oddělení.

ÚP je organizačně členěn na generální ředitelství ÚP a krajské pobočky ÚP a pobočku pro hl. město Prahu (dále jen krajské pobočky). Součástí krajských poboček jsou kontaktní pracoviště ÚP. Celý ÚP je navíc podřízeným správním úřadem MPSV v rámci výkonné moci státu, jak uvádí MIŠŮR a SVOBODA (2007, s. 74).



Obrázek č. 9 *Organizace ÚP*

Zdroj: vlastní zpracování

Generální ředitelství ÚP bylo zřízeno jako součást ÚP České republiky zákonem o ÚP. V jeho čele stojí generální ředitel (v současnosti generální ředitelka PhDr. Kateřina Sadílková, MBA), který prostřednictvím organizačního řádu stanovuje podmínky organizačního uspořádání s předchozím písemným souhlasem MPSV. Generální ředitelství se dělí na odbory zahrnující sociální problematiku (Odbor pro sociální věci) a problematiku zaměstnanosti (Odbor zaměstnanosti), ve kterých ÚP vykonává zákonem stanovené úkoly. Dále se dělí na Kancelář generálního ředitelství a další odbory a oddělení uvedené v příloze č. 5 zobrazující organizační strukturu Generálního ředitelství Úřadu práce ČR (www.portal.mpsv.cz, *Organizační struktura Generálního ředitelství Úřadu práce ČR*, 2016).

Činnosti, které generální ředitelství vykonává, spočívají v řízení a kontrole aktivit krajských poboček, koordinaci výkonu a metodickém usměrňování krajských poboček (www.portal.mpsv.cz, *O Úřadu práce České republiky*, 2017). Také zajišťuje ministerstvu podklady ke zpracování koncepcí a programů státní politiky zaměstnanosti, podle § 8 zákona o zaměstnanosti, a další činnosti.

Krajské pobočky ÚP v čele s ředitelem krajské pobočky ÚP působí na území vyšších územních samosprávných celků, tedy ve 14 krajích. Jejich součástí jsou kontaktní pracoviště, která jsou krajským pobočkám podřízená. V rámci organizační struktury Podle § 8a odst. 1 zákona o ÚP, krajské pobočky zpracovávají koncepci vývoje zaměstnanosti ve svém obvodu (na území daného kraje) a na základě sledování a vyhodnocování situace na trhu práce přijímají opatření na ovlivnění nabídky a poptávky práce. Zajišťují vedení evidence volných pracovních míst, evidence zájemců a uchazečů o zaměstnání, evidence OZP, apod.

Krajské pobočky mají stejně jako generální ředitelství zřízená oddělení zajišťující chod samotné krajské pobočky a taktéž odbory a oddělení zaměřená na agendu zaměstnanosti a nepojistných sociálních dávek, viz příloha č. 6 (www.portal.mpsv.cz, *Organizační struktura krajské pobočky Úřadu práce ČR*, 2015).

Kontaktní pracoviště krajských poboček ÚP vznikla na základě reorganizace ÚP podle zákona o ÚP, stejně jako generální ředitelství a krajské pobočky. Kontaktní pracoviště jsou organizačními útvary krajských poboček, v jejich čele stojí ředitel nebo vedoucí kontaktního pracoviště a jejich součástí mohou být detašovaná, či dislokovaná územní pracoviště, popř. výjezdní pracoviště. Kontaktní pracoviště plní úkoly v oblasti zaměstnanosti a nepojistných sociálních dávek. V oblasti zaměstnanosti podává informace o volných pracovních místech a projednává s uchazeči o zaměstnání i s OZP možnosti pracovního uplatnění, rozhoduje o vyřazení uchazeče o zaměstnání z evidence uchazečů, ve správním řízení rozhoduje o přiznání podpory v nezaměstnanosti a při rekvalifikaci apod. V oblasti nepojistných sociálních dávek kontaktní pracoviště ÚP rozhoduje o přiznání příslušné dávky na základě podané žádosti, vede evidenci žádostí o dávky, předává nadřízenému orgánu odvolání proti rozhodnutí kontaktního pracoviště ve správním řízení (www.portal.mpsv.cz, *O Úřadu práce České republiky*, 2017). ÚP rozhoduje ve správním řízení v I. stupni, jak je uvedeno výše a o odvolání proti rozhodnutí rozhoduje MPSV, podle § 5 odst. 2 zákona o ÚP.

Oficiální organizační strukturu kontaktního pracoviště ÚP MPSV na internetových stránkách neuvádí. V příloze tedy uvádím organizační schéma poskytnuté Krajskou pobočkou ÚP (viz příloha č. 7).

Podle informací poskytnutých právě Krajskou pobočkou ÚP se od sebe jednotlivá kontaktní pracoviště v organizaci liší. Jejich jednotlivá oddělení jsou zřizována v závislosti na velikosti kontaktního pracoviště a jeho umístění. Také mohou být oddělení v rámci kontaktních pracovišť slučována. Kontaktní pracoviště v malých obcích a městech fungují zase jako oddělení se samostatnými funkčními místy, jelikož zabezpečují pouze agendu nepojistných sociálních dávek a zaměstnanosti. Tudíž neexistuje žádná přesně stanovená organizační struktura, která by byla platná pro všechna kontaktní pracoviště ÚP ČR.

Shrnutí:

ÚP je správním úřadem v systému vykonavatelů státní správy. Pro výkon státní správy je typický podzákonný charakter, který se týká i ÚP. Jeho činnost upravuje množství legislativy, kterou je ÚP ve svých aktivitách vázán i pozitivně (na rozdíl od správy soukromé). Právní předpisy vymezují jeho hlavní úkoly a to v oblasti zaměstnanosti a ochrany zaměstnanců při platební neschopnosti zaměstnavatele, v oblasti nepojistných sociálních dávek a v oblasti inspekce poskytování sociálně-právní ochrany. Aby mohl ÚP plnit stanovené úkoly, je v organizační struktuře rozdělen na generální ředitelství a krajské pobočky ÚP, v rámci kterých vykonává různé úkoly v oblasti politiky zaměstnanosti a sociální politiky.

3 VEDOUcí MANAŽER

Management jako takový představuje soustavu aktivit subjektu managementu potřebných k působení na objekt managementu, který představují v případě personálního managementu pracovníci organizace. Subjektem je podle uvedené definice od KALNICKÉHO, MALČÍKA a UHLAŘE (2012, s. 7) vedoucí pracovník, manažer.

Manažera můžeme podle LEPILOVÉ (2008, s. 19) chápat jako profesi představující výkonné vedení podniku, zajišťující fungování organizace, udržující dobré vztahy na pracovišti a dodržující příslušnou legislativu. Zároveň můžeme manažery, jako subjekty managementu rozdělit do tří kategorií na základě úrovní řízení. Jedná se o manažery vrcholové, manažery středního managementu a manažery první linie. KONEČNÝ a ŠAJDLEROVÁ (2007, s. 15) charakterizují vrcholové manažery (*TOP management*) jako nejvýše postavené pracovníky, kteří koordinují a usměrňují veškeré procesy. Střední manažery (*Middle management*), popisují jako vedoucí pracovníky odborných útvarů, kteří se zaměřují hlavně na získávání a poskytování informací. A manažery první linie (*first-line/supervizory management*) definují jako bezprostřední vedoucí pracovníky, kteří jsou odpovědní za rozdělování práce a kontrolu jejího plnění. JEDINÁK (2012, s. 7) ještě doplňuje, že při výkonu své práce naplňují manažerské funkce, zastávají různé manažerské role a plní úkoly spadající do personálních činností ve vztahu k řadovým zaměstnancům.

Pokud se zaměříme na vedoucího pracovníka ve veřejném sektoru, jehož hlavní funkcí není vytváření zisku, ale veřejně užitečných služeb, musíme uvést podstatné odlišnosti ovlivňující jeho činnosti na rozdíl od manažera soukromého sektoru. Hlavním rozdílem mezi manažerem veřejného sektoru a manažerem sektoru soukromého je, že manažer veřejného sektoru musí jednat na základě politicky stanovených potřeb a nikoliv na základě potřeb trhu. Tento rozdíl je stanoven neexistencí ziskového motivu u veřejných organizací, vzhledem k organizacím soukromým. Další odlišností je právní prostředí, ve kterém organizace působí. Manažeři veřejného sektoru jsou proti manažerům sektoru soukromého více svázáni právními předpisy, které určují jejich činnosti a nechávají jim tak minimální možnosti volby (Wright, 2003, s. 25).

V rámci rozdílů managementu soukromého a veřejného sektoru, je na místě zmínit i terminologickou odlišnost, kterou přináší zákon o státní službě, podle kterého se vedoucí státní zaměstnanec ve služebním úřadu (tedy i ÚP) označuje jako „představený“ a je oprávněn vést podřízené státní zaměstnance, ukládat jim služební úkoly, organizovat, řídit a kontrolovat výkon jejich služby a dávat jim k tomu příkazy (Vlčková, Kašparová a Bláhová, 2015, s. 268).

Vedoucího manažera, představeného ve správním úřadě, můžeme označovat za vedoucího služebního úřadu, ředitele sekce, ředitele odboru a ředitele oddělení, podle daného služebního místa (zákon o státní službě, § 9 odst. 3).

3.1 Osobnost manažera

JEDINÁK (2012, s. 24) popisuje vedoucího pracovníka jako osobnost, která musí rozumět postojům a problémům podřízených pracovníků. Z tohoto důvodu musí podle autora ovládat **komunikaci**, aby byla jeho stanoviska pracovníkům srozumitelná.

Komunikační dovednosti, které jsou předpokladem úspěšného manažera, a jak uvádí KALNICKÝ, MALČÍK a UHLAŘ (2012, 98-100), zahrnují především aktivní naslouchání, techniky kladení otázek a zabránění nedorozumění. Aktivní naslouchání pomáhá vedoucím pracovníkům získávat fakta, kladení otázek zase umožňuje získávat vhodné informace a usměrňovat spád rozhovoru. V případě jednání s cílem navrhnout řešení problému je vhodné, aby manažeři používali autory navrhovanou techniku kladení otázek SPIN, která přenechává aktivitu na pracovníkovi a usměrňuje rozhovor účelným kladením otázek. Zkratka SPIN představuje čtyři typy otázek. Prvním typem jsou otázky situační, popisující situaci tak, aby nedocházelo k nedorozumění. Druhým problémové, které přesně vystihují podstatu problému. Třetím typem jsou otázky implikační, zaměřující se na možné důsledky, které mohou nastat. A posledním typem otázek jsou nabídkové, nabízející řešení daného problému. Výše uvedenému nedorozumění v komunikaci mohou manažeři předcházet používáním objasňujících otázek či shrnutím základních informací při rozhovoru. Navíc autoři KALNICKÝ, MALČÍK a UHLAŘ (2012, 101) doporučují vyhýbat se při komunikaci: skákání do řeči, lhaní, ironii a pohrdání, netrpělivosti, spěchu apod.

Komunikace managementu by měla být konkrétní a měla by obsahovat způsoby, jak budou jednotliví zainteresovaní pracovníci pracovat a jaké oboustranné výhody z toho budou mít. Zároveň by manažeři měli zvažovat, jaké informace by měli pracovníkům poskytovat. Obecně platí, že by měli být seznamováni se všemi záležitostmi, které se jich bezprostředně týkají (Armstrong, 2007, s. 664).

Osobnost vedoucího pracovníka, podle JEDINÁKA (2012, s. 23) tvořená individuálně organizovaným celkem duševního života spojující neurofyziologické struktury a sociální vztahy v aktivní interakci s prostředím, ovlivňuje styl manažerovy komunikace. LEPILOVÁ (2008, s. 23) uvádí tyto styly manažerské komunikace: analytický, řídicí, přátelský a expresivní. Analytický styl spočívá v přemýšlivé a pomalé komunikaci s důslednou kontrolou a minimem emocí. Pro řídicí styl komunikace je charakteristická vytrvalost, ambice a nezávislost.

Komunikace přátelského stylu je chápající a povzbuzující. A expresivní popisuje autorka jako unáhlenou komunikaci s vysokou vzrušivostí a zahleděností do sebe.

Od osobnosti vedoucího manažera se odvíjí i jím užívaný **styl řízení** pracovníků. ARMSTRONG (1999, s. 361) charakterizuje styl řízení jako způsob, jakým manažeři dosahují žádaných výsledků prostřednictvím svých podřízených.

PALÁN (2002, s. 205) a LEPILOVÁ (2008, s. 22) rozdělují styly (způsoby) řízení na autoritativní, demokratický a liberální styl. Autoritativním stylem autoři označují takové řízení, při kterém se manažer opírá o svoji formální autoritu, nepřipouští jakoukoliv diskuzi ohledně plnění příkazů a přísně vyžaduje jejich plnění. Demokratický styl je založen na vzájemné diskuzi pracovních návrhů předkládaných jako příkazy a na přirozené autoritě manažera, který část své odpovědnosti přenáší na podřízené. Liberálním styl nebo také *laissez-faire* označuje řízení s volným průběhem, kdy manažer prakticky nezasahuje do postupu práce jeho podřízených. LEPILOVÁ (2008, s. 22) upozorňuje i na zavádění nového stylu řízení, tzv. koučování, spočívající v posilování spolupráce mezi manažerem a podřízeným, kdy vedoucí pracovník podporuje a řídí samostatnou aktivitu podřízeného.

MLÁDKOVÁ a JEDINÁK (2011, s. 74-75) doplňují uvedené styly řízení ještě o byrokratický styl, založený na směrnicích a lpění na formální autoritě manažera. O delegační styl založený na intenzivním delegování. A o cílový ekonomický styl, orientovaný na ekonomické výsledky a dosahování vytyčených cílů. Zároveň upozorňují na důležitost vhodného zvolení stylu řízení z důvodu bezprostředního vlivu na výkon pracovníků (Mládková a Jedinák, 2011, s. 76).

Podle PALÁNA (2002, s. 205) volba manažera užívat určitý styl řízení závisí nejen na osobnosti vedoucího pracovníka, ale také na konkrétní situaci a na reakci podřízených pracovníků na daný styl. Dodává ale, že v praxi se s uvedenými styly v čisté podobě nesečkáváme, jelikož se jejich projevy vzájemně prolínají.

Osobnost manažera je podle JEDINÁKA (2012, s. 24) tvořena také jeho přirozenou **autoritou**, která má vazbu jak na jeho profesní připravenost (viz kapitola 3.2 Odbornost vedoucího manažera), tak i na jeho individuální osobnost. Autorita chápána tímto způsobem je autoritou neformální a vyplývá z uznání schopností a jednání manažera podřízenými, jak uvádí DVOŘÁKOVÁ a kol. (2007, s. 185). Rozlišujeme ale také autoritu formální. Ta je podle autorky dána postavením v organizaci, přidělením odpovědnosti a pravomocí. Autorita je předpokladem vedení a řízení podřízených a z toho důvodu je dobré alespoň její neformální složku posilovat. Manažer tak může činit zvyšováním odborné kvalifikace nebo vytvářením a rozvíjením partnerského vztahu s podřízenými.

Z formální autority manažera včetně jeho postavení v organizaci vyplývají manažerské **role**. Ty představují soubor očekávání toho, co by měl a neměl vedoucí pracovník dělat. JEDINÁK (2012, s. 30-31) vychází z Mintzbergova základního rozdělení, které se skládá z deseti manažerských rolí roztržděných do tří skupin, a uvádí interpersonální, informační a rozhodovací role. V případě interpersonálních rolí by měl manažer plnit roli reprezentanta, vůdce/lídra a také spojovacího článku. K plnění role reprezentanta patří kupříkladu podepisování oficiálních dokumentů dané organizace. Role vůdce je dána odpovědností za plnění úkolů a za motivaci. A role spojovacího článku představuje pozici manažera stojícího mezi managementem vyšší úrovně a podřízenými pracovníky. Vzhledem k informační roli manažera, by měl zastávat role sběratele podnětů (oficiální i neoficiální informace z vnitřku i vně organizace), šířitele podnětů a mluvčího. A v rámci rozhodovací role by měl být podnikatelem/tvůrcem změn, řešitelem problémů, tím kdo přiděluje zdroje a vyjednávačem.

V roce 1987 Kae H. Chung přidal k těmto základním rolím i roli administrativní. Ta se skládá z role administrátora, dohlážítele a správce rozpočtů (Jedinák, 2012, s. 31).

Jiné manažerské role, ve kterých manažer, při plnění pracovních povinností, vystupuje, přináší JEDINÁK, MLÁDKOVÁ a KOVAŘÍK (2011, s. 10). Jedná se role symbolu skupiny (představitele celku), rozhodčího (řeší konflikty a spory), vzoru, odborníka (radí a pomáhá členům kolektivu), obětního beránka (přebírá odpovědnost za chyby), lídra v týmové práci a nadřízeného pracovníka (uplatňuje pravomoci).

Práce manažera je bezpochyby velmi psychicky náročná a z toho důvodu se u vedoucích pracovníků setkáváme s požadavkem na **zvládnání zátěžových situací**. ARMSTRONG (2007, s. 679) pro snížení stresu při práci manažerů, doporučuje jejich vzdělávání. Vzdělávání doporučuje i JEKLOVÁ a REITMAYEROVÁ (2006, s. 25), jelikož podle nich dostatečné množství znalostí a dovedností snižuje potřebu vynakládat značné úsilí při pracovních úkolech a tím snižuje i stres na pracovišti, který by mohl vzniknout. Zároveň autorky radí uspořádat si pracoviště tak, aby mělo dostatek světla a soukromí. Také doporučují zjednodušení administrativy (Jeklová a Reitmayerová, 2006, s. 27). Ale právě administrativa tvoří významnou část pracovní náplně státních zaměstnanců a dotýká se tak i vedoucích pracovníků státní správy. ŠNÝDROVÁ (2006, s. 143, 144, 149) doporučuje pro snížení stresu na pracovišti spíše osvojení si praktických postupů na zvládnání stresu jako je vytváření prioritních úkolů a úkolů s menší důležitostí, vyhýbání se stresujícím situacím nebo osvojení relaxačních technik, konkrétně metodu zpomaleného dýchání.

3.2 Odbornost vedoucího pracovníka

Vedoucí pracovník nejen veřejného sektoru plní roli odborníka dané oblasti. V rámci této role vykonává odbornou agendu. V oblasti státní správy převládá trend vysoké míry odbornosti manažera a realizace většího objemu odborné agendy. Množství odborné práce tak výrazně odlišuje manažery státní správy (ale také samosprávy, nebo zdravotnictví) od manažerů zabývajících se businessem, kteří danou oblast znají spíše povrchně (Pilařová, 2016, s. 140-141).

V rámci služebního úřadu, z důvodu vykonávání odborné agendy vedoucím pracovníkem (představeným), může služební orgán, podle § 25 odst. 5 písm. a) zákona o státní službě, stanovovat odborné požadavky pro výkon služby. Na základě splnění těchto požadavků a úspěšném absolvování výběrového řízení dochází k přijetí do služebního poměru a k následnému jmenování na místo představeného. Mimo tyto možné odborné požadavky musí mít budoucí vedoucí pracovník potřebné vzdělání (§ 25 odst. 1 písm. e) zákona o státní službě). Požadované vzdělání představeného je odvozeno od nejnáročnější činnosti, jejíž výkon manažer řídí nebo sám vykonává, jak uvádí v § 9 odst. 6 zákon o státní službě. Zároveň však zákon nijak nespécifikuje minimální dosažené vzdělání pro výkon služby na vedoucí pozici. Zpravidla se u výběrových řízení na pozici vedoucího setkáváme s požadovaným vysokoškolským vzděláním získaným studiem v bakalářském studijním programu se služebním označením „rada“, popř. s vysokoškolským vzděláním získaným studiem v magisterském studijním programu se služebním označením „odborný rada“ nebo „vrchní rada“, jak je uvedeno v zákoně o státní službě v § 7 odst. 2 písm. d) a e). Avšak zákon výslovně neuvádí žádnou podmínku na stanovení vysokoškolského vzdělání u vedoucí pozice a tudíž je stanovení požadovaného vzdělání plně v kompetenci daného úřadu.

Odborné znalosti vedoucích pracovníků nejsou podstatné nejen z hlediska výkonu odborné agendy, ale i z důvodu vedení podřízených. Toto tvrzení dokládá JEDINÁK (2012, s. 80) výzkumem, kde státní zaměstnanci uváděli jako jednu z nejdůležitějších kompetencí v rámci vedení právě odbornost manažerů. Uvedený výrok potvrzuje také DVOŘÁKOVÁ (2007, s. 185), která pojímá odborné znalosti jako součást neformální autority manažera tvořící základ vedení podřízených pracovníků.

Odbornost manažera závisí i na jeho rozvoji. Dle PILAŘOVÉ (2016, s. 141) by měl manažer dbát o rozvíjení vlastních znalostí, dovedností a vlastností, aby mohl plnit jak současné, tak i budoucí role a úkoly. V tomto pojetí autorka ale upozorňuje, že je důležité chápat rozvoj manažera nejen v rámci povinného vzdělávání pro výkon své práce, ale také jako

zájem o zvyšování vlastních kompetencí samostudiem a na vlastní náklady. Uvedené potvrzují i KERLINOVÁ a TOMÁŠKOVÁ (2014, s. 31), které zdůrazňují celoživotní vzdělávání a sebevzdělávání u vedoucích manažerů kvůli dobré orientaci i v dalších disciplínách než je obor jejich práce a také kvůli možným budoucím změnám požadavků na danou pracovní pozici. Na rozvoj vedoucích pracovníků se zaměřuje i ARMSTRONG (2007, s. 489), který v něm spatřuje přínos nejen z výše uvedeného důvodu zdárného plnění úkolů i v budoucnu, ale i z hlediska motivace a zvýšení výkonu manažera (na základě nových schopností).

Na vzdělávání vedoucích pracovníků ve státní správě rovněž pamatuje i zákon. Služební zákon upravuje vzdělávání představených v § 107 v rámci prohlubování vzdělávání. Zároveň zákon uvádí, že rozsah vzdělávání, které umožňuje pracovníkovi odborný růst, stanovuje příslušný služební orgán. Mimo prohlubování si již nabytých znalostí, si může státní zaměstnanec a tedy i vedoucí pracovník jako zaměstnanec ve služebním poměru, své vzdělání zvyšovat. Zákon o státní službě upravuje zvyšování vzdělání v § 109 - 111, kde jím rozumí i jeho rozšiřování.



Obrázek č. 10 Rozvoj vedoucích pracovníků podle zákona o státní službě

Zdroj: vlastní zpracování na základě § 107 a § 109 zákona č. 234/2014 Sb., o státní službě

Prohlubování vzdělání, které se zaměřuje na získávání odborných znalostí ohledně vedení pracovníků ve státní správě, konkrétně ve služebním úřadě, je uvedené vzdělávání představených. Vzdělávání upravuje služební předpis náměstka ministra vnitra pro státní službu

č. 9/2015 ze dne 29. října 2015, kterým se stanovují Rámcová pravidla vzdělávání státních zaměstnanců ve služebních úřadech. Vzdělávání představených má za cíl poskytnout vedoucím pracovníkům obecné znalosti a dovednosti v oblasti výkonu pracovní pozice představeného, kterými jsou podle služebního předpisu čl. 17 odst. 1 písm. a) – c) „*pravidla a nástroje řízení a vedení státních zaměstnanců, schopnost týmové spolupráce, schopnost rozhodování, schopnost formulovat a řešit problémy a nést odpovědnost; sociální schopnosti, zejména pak schopnost otevřeného přístupu, efektivní komunikace, umění prezentovat, motivovat, řešit konflikty a vyjednávat; a rozvoj osobnostních předpokladů, zejména pak samostatnosti v rozhodování, důvěryhodnosti, psychické odolnosti, vyrovnanosti nebo schopnosti obhajovat výsledky své práce*“. Služební předpis dále stanovuje v čl. 17 odst. 2 písm. a) – h) tematické okruhy pro vzdělávání státních zaměstnanců na vedoucích pracovních pozicích. Tvoří je „*role a osobnost představeného, řízení, řídicí styly, strategické řízení a řízení procesů, vedení týmů, řízení projektů, řízení lidských zdrojů, komunikace, informační toky a řízení znalostí, organizace práce a času, zvládání stresu, kontrola, řízení kvality a finanční řízení*“. Vzdělávání představených se pro pozice vedoucích pracovníků zahajuje, podle uvedeného služebního předpisu náměstka ministra vnitra pro státní službu ve čl. 17 odst. 3, zpravidla až po ukončení vstupního vzdělávání úvodního, které slouží novým státním zaměstnancům ke zprostředkování potřebných znalostí a dovedností potřebných k tomu, aby byl zaměstnanec způsobilý vykonávat státní službu.

Odborné znalosti manažera, získávané zejména vzděláváním, jsou tedy jedním z předpokladů úspěšného výkonu příslušné pracovní pozice. Odbornost vedoucího, společně s praktickými dovednostmi a sociální zralostí, ale také úzce souvisí s jeho připraveností podávat výkony s ohledem na očekávané výsledky, tedy s tzv. kompetencemi vedoucího pracovníka (Kerlinová a Tomášková, 2014, s. 31).

3.3 Manažerské kompetence

HRONÍK (2007, s. 61) definuje kompetence jako „*trs znalostí, dovedností, zkušeností a vlastností, který podporuje dosažení cíle*“ a který se projevuje chováním jedince. Podle KUBEŠE, KURNICKÉHO a SPILLEROVÉ (2004, s. 34-35) můžeme rozdělit kompetence tvořící vedoucí pracovní pozici do tří kategorií, na tzv. manažerské, interpersonální a technické kompetence. Manažerské kompetence se skládají z dovedností a schopností. Přispívají k vynikajícímu výkonu v roli manažera a předpokládá se, že je budou vedoucí pracovníci využívat k plnění úkolů v souladu se strategickými plány, k vytváření příznivého prostředí v týmu a k výběru a rozvoji svých podřízených. Interpersonální jsou nezbytností pro efektivní komunikaci a budování dobrých vztahů. Zahrnují empatii, vyjednávání, prezentační schopnosti apod. Technické kompetence tvoří soubor dovedností vztahujících se k dané práci u manažerů a zahrnují řešení problémů a rozhodování.

Od vedoucího pracovníka se ale požadují i jiné než uvedené kompetence. JEDINÁK (2012, s. 28-29) doplňuje kompetence vedoucího pracovníka o kompetence výkonnostní, které předpokládají, že bude manažer podávat větší pracovní výkon než jeho podřízení a že bude svým spolupracovníkům stanovovat standardy pracovní výkonnosti, které bude následně hodnotit a odměňovat. Autor seznam kompetencí doplňuje ale také o kompetenci etickou, která stanovuje osobu manažera jako morální vzor. Nástrojem realizace etické kompetence jsou etické kodexy. V případě státních zaměstnanců ve služebním úřadu jde o služební předpis náměstka ministra vnitra pro státní službu č. 13/2015 ze dne 14. prosince 2015, kterým se stanovují pravidla etiky státních zaměstnanců podle § 77 odst. 1 písm. t) zákona o státní službě.

Na základě uvedených kompetencí vedoucího pracovníka, vykonávají manažeři veškeré činnosti týkající se jejich pracovní pozice. Typickými činnostmi, které manažer v organizaci vykonává, jsou tzv. **manažerské funkce**. Uvedené typické aktivity tvořící manažerské funkce poprvé formuloval H. Fayol. V průběhu vývoje managementu se objevila další různá dělení činností manažera. Pro účely diplomové práce se budeme držet rozdělení manažerských funkcí podle manželů Vodičkových, které uvádí JEDINÁK (2012, s. 36-37). Činnosti vedoucích pracovníků autor rozděluje na postupné a průběžné. Postupné manažerské funkce zahrnují plánování, organizování, vedení lidí, řízení lidských zdrojů a kontrolu. Průběžné funkce jsou všechny činnosti vztahující se k rozhodování vedoucího manažera a zahrnují analýzu, rozhodování a implementaci.

Plánování je procesem zaměřeným do budoucna. Vychází ze současné situace a vede k dosažení vytyčených cílů. Postupná manažerská funkce plánování vychází z analýzy současného stavu a jeho výstupem je definování očekávaných výsledků ve stanoveném čase, na požadované úrovni a za pomoci potřebných zdrojů. Tento výsledek můžeme nazvat plánem, který zabezpečuje plnění stanovených cílů (Jedinák, 2012, s. 37-38).

Organizování, podle JEDINÁKA (2012, s. 38), spočívá v uspořádání všech prvků a činností v organizaci za účelem dosahování naplánovaných cílů. Základními prvky této manažerské funkce jsou specializace, koordinace a dělba kompetencí, které vyplývají z organizačního schéma (struktury). V rámci veřejné správy se v souvislosti s organizováním setkáváme s tzv. plochými organizačními strukturami, jejichž cílem je snižovat počet vedoucích pracovníků. Současné rozpětí manažera je dle autora mezi sedmi až dvanácti podřízenými pracovníky (Jedináka, 2012, s. 39).

Vedení pracovníků je manažerskou funkcí, pod kterou JEDINÁK (2012, s. 39) řadí manažerovu snahu ovlivňovat pracovní chování podřízených spolupracovníků tak, aby podávali minimálně standardní pracovní výkony vzhledem ke stanoveným cílům organizace. Autor do této činnosti zahrnuje poznávání potřeb pracovníků, ovlivňování jejich jednání k dosažení cílů organizace a zdokonalování jejich výkonnosti.

Sám pojem vedení v oblasti managementu může být zaměňován s pojmem řízení, i když se nejedná o synonyma, jak upozorňuje DVOŘÁKOVÁ (2007, s. 183). Vedení podle autorky musíme pojímat jako schopnost vedoucího pracovníka přesvědčovat a přimět ostatní pracovníky pracovat ochotně, s nadšením a za účelem dosažení cílů. Vedení má tedy úzký vztah k motivaci a komunikaci. A bývá ostatními pracovníky chápáno jako inspirativní proces. Řízení je naproti tomu více neosobní manažerská aktivita. Pro jednoznačnější určení rozdílu mezi pojmy vedení a řízení je třeba porovnat i pojmy vůdce (lídr) a manažer, které se sice mohou, ale nemusí vzájemně překrývat. Manažer je osobou, odpovědnou za daný úsek organice, popř. za celou organizaci a za dosažení vytyčených cílů, která reguluje probíhající procesy. Vůdce (lídr) je osobou schopnou přimět pracovníky, aby jej následovali. Je tedy v podstatě charismatickou osobností motivující ostatní pracovníky k činnosti, kteří na základě jeho působení mohou podávat požadované pracovní výkony (Dvořáková, 2007, s. 184-185).

Vedení jako činnost vůdce (lídra) ale také umožňuje další aktivity vedoucího pracovníka, kterými jsou proces delegování a vedení týmů, jak uvádí DVOŘÁKOVÁ (2007, s. 184). Podle KOCIANOVÉ (2012, s. 55) delegování znamená svěřeni určitého úkolu pracovníkovi s důvěrou, že ho pověřený zvládne bez zbytečného vměšování manažera. K tomu, aby bylo delegování úspěšné, je ale nutné, aby pracovníci nejen věděli, co se od nich očekává,

ale také aby chápali, jaké musí mít znalosti a dovednosti, aby v rámci svěřených úkolů dosahovali požadovaných výsledků. Z toho důvodu musí vedoucí pracovník řídit delegování a to pokud možno od začátku, aby jeho pozdější zásahy nebyly považovány za zbytečné vměšování, jak doporučují ARMSTRONG a TAYLOR (2015, s. 360). Spolupráce v týmu je charakterizována vzájemným doplňováním dovedností pracovníků, kteří pracují na společném úkolu a jsou za jeho splnění společně odpovědní. Funkce vedoucího je v tomto případě vést své spolupracovníky, za pomoci schopnosti přimět pracovníky, aby jej následovali, k dosažení zadaných úkolů a to prostřednictvím všech členů týmu (Armstrong, 2007, s. 254)

Manažerská funkce **řízení lidských zdrojů** je pravděpodobně tou nejdůležitější složkou řízení každé organizace, jelikož, jak uvádí JEDINÁK (2012, s. 40), nakládá s nejdůležitějším zdrojem, který rozhoduje o její úspěšnosti, s lidmi. S důležitostí řízení lidských zdrojů jako manažerské funkce se ztotožňují i WRIGHT a NEMEC (2003, s. 155), kteří tvrdí, že každý manažer je i personálním manažerem, jelikož asi jedna třetina pracovního času vedoucího je věnována právě řízení pracovníků. Navíc se jedná o funkci, kterou není možné v plné míře delegovat a z toho důvodu jí manažeři musí věnovat značnou část pracovního času.

Řízení lidských zdrojů jako postupná manažerská funkce podle JEDINÁKA (2012, s. 41) zahrnuje personální činnosti personálního managementu jako je analýza pracovních míst, plánování lidských zdrojů, získávání a výběr pracovníků, přijímání a orientace pracovníků, řízení pracovního výkonu, hodnocení a odměňování pracovníků, vzdělávání a rozvoj pracovníků v organizaci. Uvedené personální činnosti jsou detailně představeny na předchozích stránkách diplomové práce v kapitole 1 Personální management. V souvislosti s aktivitou manažera v rámci personálních činností je třeba pouze doplnit, že popisy pracovního místa manažeři využívají k hodnocení výkonnosti a určování potřeb dalšího vzdělávání. Sama analýza pracovních míst je důležitá také z důvodu plánování zaměstnanosti, v rámci kterého musí manažeři řešit otázky snižování či zvyšování počtu zaměstnanců, jak zmiňují WRIGHT a NEMEC (2003, s. 167). Také je třeba doporučit, aby manažeři při výběru a přijímání nových zaměstnanců komunikovali svá očekávání tvořící psychologickou smlouvu, aby stanovovali reálné a měřitelné cíle pracovního výkonu a aby hodnotili pracovní výkon v součinnosti s hodnoceným, jak je uvedeno v textu první kapitoly.

Poslední průběžnou manažerskou funkcí je **kontrola**. Můžeme ji popsat jako proces zaměřený na měření a korigování vykonané práce, který zajišťuje, že stanovené cíle budou splněny. Nejčastěji se s kontrola manažera ve veřejné správě zaměřuje na výkon pracovníků a bývá realizována pomocí osobního pozorování. Zjišťuje například, jak zaměstnanci přistupují

k zadaným úkolům, jak jednají s klienty, jak dodržují zákonnou pracovní dobu apod. (Jedinák, 2012, s. 42).

Průběžné manažerské funkce se vážou na rozhodovací činnost vedoucího pracovníka a podle JEDINÁKA (2012, s. 46) zabírají nejvíce pracovního času manažera. Za rozhodování můžeme označit možnost volby mezi minimálně dvěma variantami. Rozhodování je procesem, který autor (Jedinák, 2012, s. 47-48) rozdělil na osm postupných činností vedoucího pracovníka. První je identifikace rozhodovacího problému, kdy si manažer uvědomí, že existuje nějaký problém, který je nutno řešit. Druhou fází procesu rozhodování je analýza a formulace rozhodovacího problému, která slouží k bližšímu poznání konkrétní problémové situace. Slouží k poznání příčin a jejím závěrem je přesná formulace problému. Třetí činnost procesu stanovuje kritéria (odvozená od stanovených cílů), podle nichž bude manažer hodnotit varianty, které tvoří ve čtvrté fázi rozhodování. Pro tvorbu variant může vedoucí pracovník využít tým spolupracovníků, brainstorming apod. Pátá činnost v rámci rozhodování spočívá ve stanovování možných důsledků manažerových rozhodnutí a v průběhu šesté probíhá hodnocení důsledků. Závěrem šesté fáze je výběr varianty řešení problému a v sedmé fázi již manažer realizuje zvolenu variantu, kterou následně v osmé a poslední fázi hodnotí. Problémy, o kterých manažer rozhoduje, mohou být různého typu. Může se jednat o problémy rutinní, ale i jedinečné (neopakovatelné), strategické, operativní (řešené na nejnižší úrovni managementu), individuální (rozhoduje jedinec) a skupinové apod.

3.4 Úskalí manažerské práce

Vedoucí pracovní pozice s sebou přináší díky značné míře odpovědnosti i řadu potencionálních hrozeb a problémů. Jedním z nich je jistě stres a syndrom vyhoření. Vzhledem k tomu, že práce manažera v organizaci spočívá z velké části v práci s lidskými zdroji, a jak je výše uvedeno JEKLOVÁ a REITMAYEROVÁ (2006, s. 16, 18) považují dlouhodobé a opakované jednání s lidmi za rizikový faktor v rámci pracovního stresu, který může následně vyústit až v syndrom vyhoření, není pochyb, že jsou jím ohroženi právě vedoucí pracovníci.

Dalším úskalím, které manažerská práce skrývá, jsou konflikty. Konflikty mohou podle KOUBKA (2009, s. 336-337) vznikat z důvodu nedorozumění, stylu vedení, či z důvodu osobnosti a sociálního chování pracovníků apod. Nebezpečí konfliktů v manažerské práci spočívá v narušování výsledků dané práce, jak uvádí CEJTHAMR a DĚDINA (2010, s. 264), za které manažeři nesou odpovědnost. Z toho důvodu by se měli aktivně podílet na jejich řešení. KOUBEK (2009, s. 336-337) nabízí řešení spočívající převážně ve vzdělávání a komunikaci. V případě konfliktů na pracovišti z osobnostních důvodů doporučuje usměrnit projevy problémových osobností. Za neúčinnější ale považuje vyčlenění dané osobnosti z kolektivu. Nevyhovující styl vedení, zpravidla spočívající v direktivním přístupu s prvky byrokracie, doporučuje zaměnit za styl více orientovaný na pracovníky (demokratický styl), který si může vedoucí pracovník osvojit v rámci vzdělávání a rozvoje. Nedorozumění je potřeba řešit ujasněním si požadavků. Avšak k nedorozuměním, ze kterých následně vznikají konflikty, může docházet i pokud není komunikace mezi vedením a pracovníky na potřebné úrovni. V uvedených případech autor doporučuje situaci řešit právě vzděláváním jak vedoucích, tak podřízených pracovníků v oblasti komunikace.

V souvislosti s vedoucí pracovní pozicí se můžeme setkávat i s šikanou na pracovišti. JANČÍK (2011, s. 11-12) popisuje šikanu (*mobbing*) jako pravidelné ponižování a vyřazování pracovníků ze strany jedné nebo více osob. Na jejím počátku obvykle stojí nevyřešený konflikt, postupně na místo konfliktu vstupuje osoba, která je vyčleňována z kolektivu, klesá její pocit vlastní hodnoty. Vývoj šikany krok za krokem eskaluje ponižováním osoby, která již není schopna podávat požadovaný pracovní výkon. Proces šikany končí obvykle až ztrátou pracovního místa. Šikana na pracovišti může probíhat jak ze strany vedoucího pracovníka, tak ze strany jeho podřízených. V praxi se se šikanou vedoucích pracovníků nejvíce setkáváme u nových manažerů (nově jmenovaných představených), kdy se původní tým pracovníků odmítá smířit s novým nadřízeným, jak uvádí KEJHOVÁ (www.byznys.ihned.cz, *Šikana mladých manažerů. Když je šéf obětí a jeho tým tyranem*, 2010). V těchto případech může být

vedoucí obětí pomluv, neustálé kritiky a dokonce i sexuálních narážek. Nezvzládání svěřeného pracovního týmu nakonec donutí vedoucího pracovníka odejít. V rámci veřejné správy je navíc hrozba šikany na pracovišti o něco více pravděpodobná, než v jiných pracovních oblastech. JANČÍK (2011, s. 12) k pravděpodobnosti výskytu šikany uvádí, že je riziko šikany v oblasti veřejné správy až třikrát vyšší oproti ostatním oblastem.

Svá úskalí skrývá také vzdělávání pracovníků, které je součástí manažerské funkce řízení lidských zdrojů. Vzdělávání pracovníků je podstatné nejen z pohledu rozvoje organizace, ale také z důvodu vyššího pracovního výkonu a plnění pracovních úkolů i v budoucnosti. Vedoucí pracovníci, odpovědní za vzdělávání a rozvoj, se ale mohou setkávat s neochotou samotných pracovníků učit se novým znalostem a dovednostem. Tento negativní postoj dokládají Kolečák a Nývltová v publikaci o Aktuálních problémech teorie a praxe managementu v ČR (2003, s. 141), kde uvádí, že pouhých 49% zaměstnanců skutečně využívá nabízené možnosti doplňování vzdělání či zvyšování kvalifikace. Mimo neochoty pracovníků se vzdělávat přináší vedoucím pracovníkům personální aktivita vzdělávání problémy i v oblasti nákladů. Vzdělávací programy bývají finančně náročné, jak uvádí autoři v Aktuálních problémech teorie a praxe managementu v ČR (2003, 142), a tak musí vedoucí pracovník zvažovat, zda se vložené investice do vzdělávání pracovníků organizaci vrátí.

V oblasti státní správy, konkrétně na ÚP tvoří úskalí práce vedoucího manažera vyšší míra fluktuace pracovníků, se kterou se musí potýkat. Pojem fluktuace označuje pohyb pracovníků do a z dané organizace, jak uvádí DVOŘÁKOVÁ (2007, s. 128) a zapříčiňuje zvýšení nákladů a snížení produktivity. Na ÚP je fluktuace pracovníků zapříčiněna pracovním přetížením a špatným pracovním prostředím, jak uvádí Bílková pro Českou tiskovou kancelář (www.denik.cz, *Úřadu práce chybí 1200 sociálních pracovníků, chtěl by posílit*, 2013). Pracovníci ÚP jsou přetěžováni z důvodu nedostatku zaměstnanců, kteří by vykonávali danou agendu, což má za následek zvýšení pracovního stresu. Zároveň se pracovníci při výkonu práce setkávají s konfliktními situacemi vyvolávanými rozhořčením některých klientů. Uvedené podmínky značně ovlivňují fluktuaci pracovníků úřadu, kdy noví zaměstnanci musí čelit náročným pracovním podmínkám, které mají za následek jejich následné brzké opouštění pracovních míst.

Uvedené konfliktní situace mohou představovat pro manažera další úskalí. Je jím reálná hrozba napadení ze strany klientů, kteří docházejí na ÚP. Napadení pracovníků úřadu, ale i vedoucích pracovníků, kteří přicházejí na pomoc v případě agresivního chování klientů, nejsou neobvyklá a jsou tedy jedním z úskalí práce na ÚP, jak uvádí HORÁČEK (www.idnes.cz, *Útoky pěstmi i ničení majetku. Agresivita na úřadech práce roste*, 2015).

Součástí agrese klientů namířené nejen proti řadovým pracovníkům, ale i vedoucím pracovníkům jsou urážky, vyhrožování, ale i fyzická napadení. Tyto případy sice končí, jak popisuje HORÁČEK (www.idnes.cz, *Útoky pěstmi i ničení majetku. Agresivita na úřadech práce roste*, 2015), v určitých případech podáním trestního oznámení a potrestáním daného agresivního klienta, ale vnáší do motivování a řízení pracovního výkonu jako aktivit vedoucího pracovníka značné problémy. Jelikož ne vždy je možné v takto stresujících podmínkách udržet motivované pracovníky, což dokazuje i již zmíněná fluktuace státních zaměstnanců ÚP.

Dalším úskalím práce ve státní správě je častá změna legislativy, na kterou musí vedoucí pracovníci reagovat. Poslední velké změny přinesl zákon o státní službě, který zvýšil podle pracovníků samotných byrokratickou zátěž, v případech tvořících náplň práce manažerů jako jsou výběrová řízení či odměňování, jak je uvedeno v Newsletteru Státní služba (www.mvcr.cz, *Dva roky v roli „superúředníka“*, 2017). Vedoucí pracovníci musí reflektovat každou změnu, kterou daný zákon nebo jeho novelizace přináší. Z důvodu proměnlivosti činností ve státní správě, způsobenou změnami zákonů, můžeme práci považovat za stresující, jelikož jak uvádí ARMSTRONG a TAYLOR (2015, s. 712), každá změna může vytvářet stres na pracovišti. Na změnu ale reagují pracovníci odlišným způsobem, někteří mohou pociťovat úzkost a jiní ji mohou vítat, z toho důvodu autoři doporučují, aby na pozice, kde musí pracovníci počítat s častou změnou práce, byli obsazováni lidé, co vnímají změnu jako přínos.

Shrnutí:

Vedoucí pracovník a to na jakékoliv úrovni řízení je klíčovým prvkem každé organizace. Zajišťuje fungování organizace (jejích dílčích celků), řízení lidských zdrojů a dodržování pravidel, ať už etických či daných legislativou. Vzhledem k tomu, že je manažer chápán jako odpovědná osoba za dění v organizaci, je kladen velký důraz jak na jeho osobnost, tak i na jeho odbornost. K předpokladům dobrého manažera patří hlavně jeho schopnost komunikovat, být autoritou a volit vhodný způsob řízení. V rámci odbornosti je zase důležité jeho formální vzdělání a budoucí rozvoj. Pracovní pozice vedoucího manažera může ale také skrývat jistá nebezpečí, se kterými se musí pracovník ve své funkci potýkat.

4 VÝZKUMNÉ ŠETŘENÍ

Empirická (praktická) část práce se věnuje výzkumnému šetření. Výzkumné šetření je realizováno prostřednictvím rozhovoru jako výzkumné metody charakteristické pro kvalitativní výzkum. Kvalitativní výzkum se zaměřuje na práci se slovy a textem, jedná se tedy o nenumerické šetření, jak uvádí ŠVAŘÍČEK, ŠEĐOVÁ a kol. (2007, s. 15). Kvalitativní výzkum je založený na indukci, jako na metodě usuzování, při které „*odvozujeme ze singulárních výroků tvrzení obecného univerzálního charakteru*“ (Švaříček, Šeďová a kol., 2007, s. 14). Tedy postupujeme od jednotlivých dat k jejich zevšeďňování, od konkrétního k abstraktnímu (Ferjenčík, 2010, s. 25).

Výzkum jako takový by měl dodržovat zásady etiky. FERJENČÍK (2010, s. 62) shrnuje etické principy při výzkumu s lidmi do následujících čtyř oblastí:

1. respekt a ohled vůči účastníkům výzkumu,
2. právo na informace,
3. právo na soukromí,
4. právo odstoupit z výzkumu.

První zásada respektu a ohledu dává jasně najevo potřebu ctít osoby, které se výzkumu účastní a nezpůsobovat jim, prostřednictvím výzkumu, nějaké nežádoucí následky. Prakticky vzato by tedy výzkum účastníkům neměl přinášet větší riziko, než je každodenní standardní život. Druhou etickou zásadou autor vyjadřuje právo účastníků výzkumu vědět, čeho se účastní, jaké jsou cíle výzkumu a smysl výzkumu. Třetí zásada upozorňuje na to, že všechny údaje o účastnících bádání mají zůstat důvěrné (výjimku tvoří situace, kdy účastník souhlasí s tím, že výzkum nebude anonymní). Čtvrtou zásadou pro etické zkoumání je zásada dobrovolnosti. Osoby se tedy musí účastnit výzkumu dobrovolně a z toho důvodu musí mít též právo kdykoliv odstoupit od daného výzkumu (Ferjenčík, 2010, 62-63).

Výzkumné šetření v rámci této práce je zaměřeno na úskalí v personálním managementu na kontaktních pracovištích ÚP v okrese Olomouc.

4.1 Demografie okresu Olomouc

Okres Olomouc se nachází v Olomouckém kraji a je centrálním a největším okresem z pěti okresů kraje.



Obrázek č. 11 *Olomoucký kraj*

Zdroj: www.czso.cz, *Okresy*, 2012

Okres Olomouc tvoří 98 obcí (www.czso.cz, *Vybrané ukazatele za okres Olomouc*, 2016). Z celkového počtu obcí tvoří okres šest měst: Olomouc, Šternberk, Uničov, Litovel, Velká Bystřice a Moravský Beroun a tři městysy: Dub nad Moravou, Náměšť na Hané a Velký Újezd. V roce 2003 zanikly okresní úřady a samosprávné kraje se od té doby pro účely státní správy rozdělily na správní obvody obcí s rozšířenou působností: Olomouc, Litovel, Uničov a Šternberk, ty dále na správní obvody obcí s pověřeným obecním úřadem: Hlubočky, Litovel, Olomouc, Šternberk, Uničov, Moravský Beroun (www.czso.cz, *Charakteristika okresu Olomouc*, 2012).

V okrese Olomouc žije podle údajů Českého statistického úřadu (www.czso.cz, *Vybrané ukazatele za okres Olomouc*, 2016) necelých 234 tisíc obyvatel, přičemž 120 tisíc tvoří ženy a zbylých 113 tisíc muži. Průměrný věk obyvatel je 41,9 let. V souvislosti s Úřadem práce a jeho činností bylo k 31. 12. 2016 v okrese Olomouc 9 319 uchazečů o zaměstnání v evidenci ÚP, přičemž 1 255 uchazečů tvořily OZP. Údaje také ukazují, že na konci minulého roku, byly na 1 pracovní místo 3 uchazeči o zaměstnání, což je nejnižší počet uchazečů od roku 2007.

V okrese žije největší počet obyvatel ve městě Olomouc, na druhém místě podle počtu obyvatel je město Šternberk, následuje město Uničov a Litovel. Podle uvedených měst je okres rozdělen do čtyř správních obvodů obcí s rozšířenou působností (www.czso.cz, *Administrativní rozdělení okresu Olomouc*, 2016).



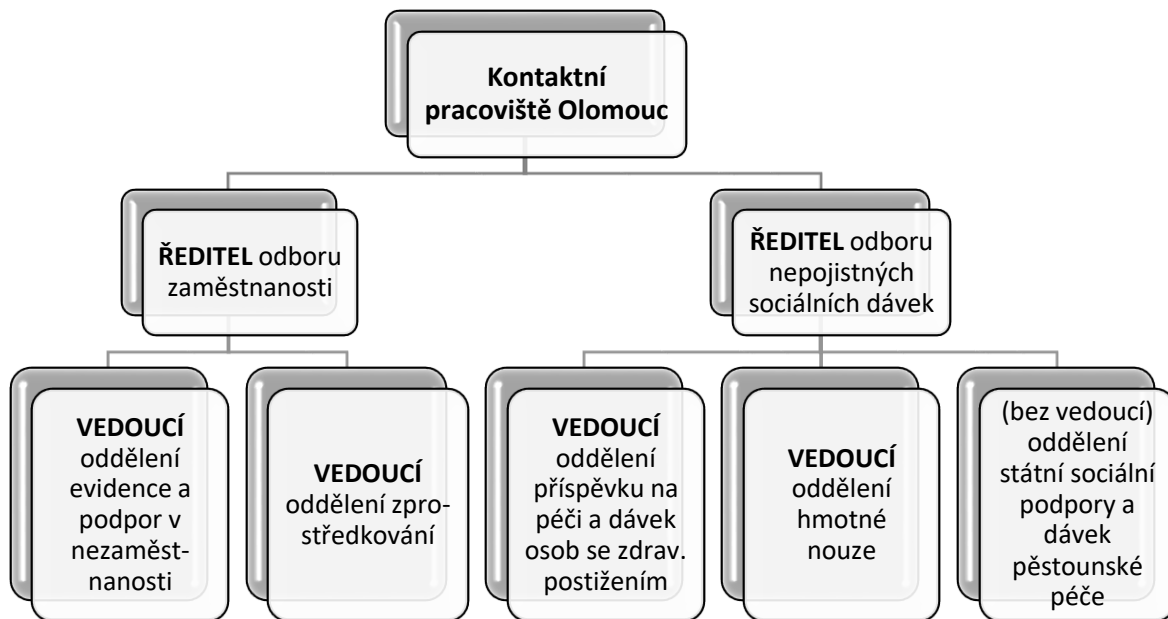
Obrázek č. 12 Okres Olomouc – správní obvody obcí s rozšířenou působností
Zdroj: www.czso.cz, *Administrativní rozdělení okresu Olomouc*, 2016, upraveno

4.2 Kontaktní pracoviště okresu Olomouc

Kontaktní pracoviště ÚP na území okresu Olomouc se nachází v obcích Olomouc, Šternberk, Uničov a Litovel.

Organizační struktury uvedených pracovišť se od sebe zásadně liší. Zatímco kontaktní pracoviště v Olomouci, sídlící v místě Krajské pobočky ÚP, je rozděleno na odbory a následně se dělí na jednotlivá oddělení, zbylá tři kontaktní pracoviště (ve Šternberku, Uničově a Litovli) fungují pouze jako oddělení se samostatnými funkčními místy.

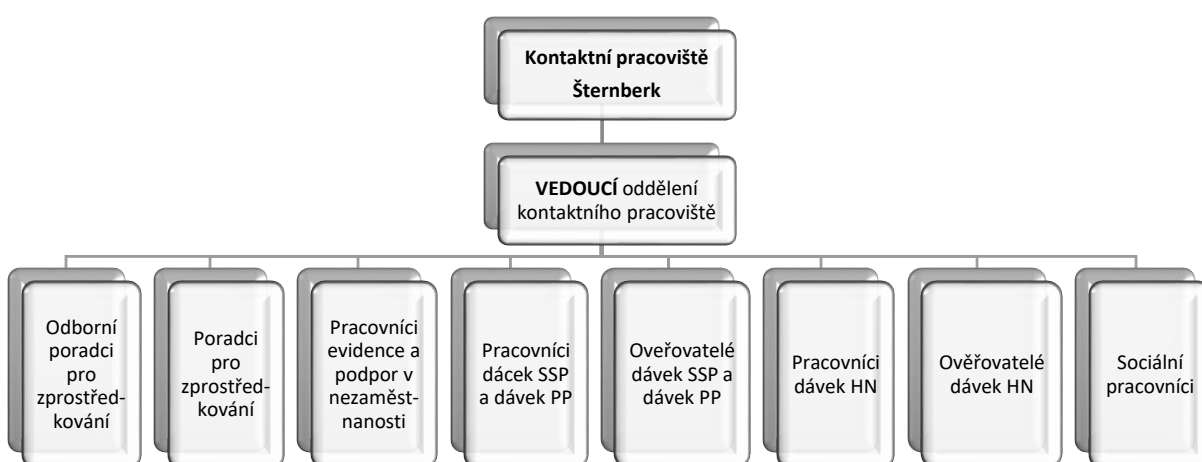
V čele kontaktního pracoviště v Olomouci stojí dva ředitelé (odboru zaměstnanosti a odboru nepojistných sociálních dávek). Pod oborem zaměstnanosti působí oddělení evidence a podpor v nezaměstnanosti a oddělení zprostředkování. V čele obou oddělení stojí vedoucí pracovníci, kteří řídí každý dvacet jedna pracovníků. V rámci odboru nepojistných sociálních dávek působí tři oddělení (příspěvku na péči a dávek OZP, HN, SSP a dávek pěstounské péče), přičemž pouze v čele dvou z nich stojí vedoucí pracovníci (oddělení příspěvku na péči a dávek OZP a oddělení HN). V oddělení bez vedoucího pracovníka, tedy v oddělení SSP a dávek pěstounské péče, působí celkem dvacet pracovníků (pracovníci dávek SSP a pěstounské péče). Vedoucí pracovnice oddělení hmotné nouze řídí pracovní výkon dvaceti devíti pracovníků, kterými jsou pracovníci dávek HN, ověřovatelé dávek HN a sociální pracovníci. Vedoucí oddělení příspěvku na péči a dávek OZP řídí třináct sociálních pracovníků oddělení (www.portal.mpsv.cz, *Olomouc - Kontakty na zaměstnance*, 2017).



Obrázek č. 13 Organizační struktura kontaktního pracoviště ÚP Olomouc

Zdroj: vlastní zpracování

Kontaktní pracoviště ÚP ve Šternberku, Uničově a Litovli jsou organizována jako oddělení. V jejich čele stojí vedoucí pracovníci, kteří řídí pracovníky na samostatných funkčních místech. Jednotlivá pracoviště se podle funkčních míst a počtu pracovníků na nich působících liší. Nejvíce pracovníků řídí vedoucí pracovníci ve Šternberku. Jedná se celkem o dvacet jedna pracovníků působících na osmi různých pracovních pozicích (www.portal.mpsv.cz, *Šternberk – Kontakty na zaměstnance*, 2017).



Obrázek č. 14 Organizační struktura kontaktního pracoviště ÚP Šternberk

Zdroj: vlastní zpracování

V rámci kontaktního pracoviště v Uničově vedoucí pracovnice řídí šestnáct pracovníků na sedmi různých pracovních pozicích (www.portal.mpsv.cz, *Uničov – Kontakty na zaměstnance*, 2017). Kontaktní pracoviště v Litovli je co do počtu pracovníků nejmenší. Vedoucí pracovnice zde řídí patnáct pracovníků na sedmi pracovních pozicích (www.portal.mpsv.cz, *Litovel – Kontakty na zaměstnance*, 2017). Organizační struktura kontaktních pracovišť v Uničově i v Litovli je shodná s organizační strukturou kontaktního pracoviště ve Šternberku s jediným rozdílem v absenci pracovního místa ověřovatele dávek HN.

4.3 Cíle, metodologie a organizace výzkumu

Hlavním cílem výzkumného šetření je prostřednictvím rozhovorů analyzovat úskalí v personálním managementu na kontaktních pracovištích ÚP v okrese Olomouc. V rámci **dílčích cílů** zkoumat přípravu vedoucích pracovníků pro výkon pracovní pozice, dopad zákona o státní službě na řízení lidských zdrojů, pracovní podmínky, ve kterých probíhá řízení lidských zdrojů a řízení pracovního výkonu pracovníků úřadu. K dosažení vytyčených cílů, byly stanoveny následující výzkumné otázky:

- A. Jak jsou vedoucí pracovníci připravováni pro výkon své funkce?
- B. Jak se projevil zákon o státní službě v oblasti řízení lidských zdrojů?
- C. Jak hodnotí vedoucí pracovníci pracovní podmínky na kontaktních pracovištích?
- D. Prostřednictvím jakých mechanismů řídí vedoucí pracovníci pracovní výkon?

Na základě výzkumných otázek byly formulovány otázky (viz příloha č. 8) do rozhovoru, jako metody výzkumu. Rozhovor (*interview*) je metodou kvalitativně orientovaného výzkumu, který se zaměřuje na zkoumání jevů v autentickém prostředí s cílem získat komplexní obraz daného jevu (Švaříček, Šedřová a kol., 2007, s. 17). Kvalitativní výzkum, který je podle ŠVAŘÍČKA, ŠEĎOVÉ a kol. (2007, s. 17) založený na specifickém vztahu mezi badatelem a účastníkem výzkumu, byl zvolen právě z důvodu vytvoření atmosféry důvěry, aby tak mohly být získány co nejupřímnější odpovědi respondentů.

Pro výzkumné šetření byla, jak je uvedeno výše, zvolena metoda **rozhovoru** (*interview*), která spočívá ve shromažďování dat prostřednictvím verbální komunikace vedené mezi výzkumníkem a respondentem (Chráska, 2007, s. 182). Konkrétně byla použita metoda strukturovaného rozhovoru, při níž jsou kladeny přesně formulované otázky v předem připraveném pořadí (Ferjenčík, 2010, s. 175). Jak uvádí CHRÁSKA (2007, s. 183), tazatel

k pokládaným otázkám, v případě strukturovaného rozhovoru, nepřidává svůj komentář a pouze se věnuje čtení otázek a zaznamenávání respondentových odpovědí.

Výzkumné šetření probíhalo v období duben - květen 2017. Nejprve byli osloveni vedoucí pracovníci kontaktních pracovišť ÚP v okrese Olomouc. Byli seznámeni s tématem diplomové práce a účelem rozhovoru, aby byla splněna podmínka etického výzkumu, práva na informace. Musím ale konstatovat, že ve chvíli, kdy byly poskytnuty informace o výzkumném šetření, někteří z respondentů projevili obavy o anonymitu odpovědí a odmítli se nadále výzkumu zúčastňovat, a to i přes ubezpečení o nezveřejnění jakýchkoliv informací, které by mohly jejich osobu s výzkumem spojit. Respondentům, ochotným nadále se podílet na výzkumném šetření, byly předloženy otázky, které byly zformulovány během měsíce dubna. Otázky se nedotazovaly přímo na úskalí, jelikož záporné ladění otázek by mohlo způsobit neochotu respondentů odpovídat. Proto byly otázky formulovány ve smyslu, co by respondenti změnili, co by jim usnadnilo jejich práci. I přesto jsem se při výzkumném šetření setkala s odstoupením od rozhovoru právě po seznámení respondenta se zněním otázek. Vzhledem k výše uvedenému právu odstoupit z výzkumu v rámci pravidel etického výzkumu, bylo samozřejmě rozhodnutí osloveného respondenta respektováno.

Cílovou skupinou výzkumného šetření byl vzorek pracovníků působících na pracovní pozici vedoucího pracovníka na kontaktním pracovišti ÚP. Celkem bylo osloveno sedm vedoucích pracovníků. Rozhovor byl realizován v měsíci květnu pouze se třemi z nich, z výše uvedených důvodů, nebo i z časových důvodů. Odpovědi respondentů, byly písemně zaznamenávány přímo během interview, aby bylo sníženo riziko zkreslení výsledků vlivem zapomínání, podle CHRÁSKOVA (2007, s. 184) doporučení. Přepis rozhovorů je k dispozici v přílohách č. 9 – 11. Respondenti (R1, R2, R3) jsou ženy, které působí na pozici vedoucí na kontaktním pracovišti ÚP. Délka praxe a vzdělání respondentů nejsou v diplomové práci, z důvodu zachování anonymity, uvedeny.

4.4 Analýza výsledků výzkumu

Údaje získané prostřednictvím výzkumného šetření v jednotlivých kategoriích zobrazuje následující tabulka:

| Respondent Kategorie | Respondent 1 (R1) | Respondent 2 (R2) | Respondent 3 (R3) |
|---|---|--|--|
| Absolvování vzdělávání | ano, více kurzů, přinesly nové informace a zkušenosti | ano, více kurzů, některé přínosem, jiné ztráta času | ano, už dříve, jsou potřebné |
| Přínos vzdělávání vedoucích pracovníků | ano | ano | ano, uvědomila jsem si rezervy |
| Návrh změny v přípravě vedoucích pracovníků | výběr kvalitnějších lektorů | zaměřit kurzy konkrétně a zpestřit nabídku | žádný, vedoucí musí mít předpoklady a pak se učí praxí |
| Změny v řízení podle zákona o státní službě | výběrová řízení, hodnocení, odměňování | zdlouhavá výběrová řízení a riziko odchodu pracovníků | žádné |
| Pozitiva zákona o státní službě | profesionalizace pracovníků | větší jistota pro pracovníky | žádný zásadní |
| Negativa zákona o státní službě | zdlouhavá výběrová řízení, nelehké ukončení pracovního poměru | riziko rychlého odchodu pracovníků, zdlouhavá výběrová řízení, hodnocení | administrativa (odměňování) a zdlouhavá výběrová řízení |
| Navrhované změny v zákoně o státní službě | zjednodušit systém výběru pracovníků a jejich hodnocení | změnit výběrová řízení, hodnocení pracovníků a systém odměňování | odměňování |
| Pozitiva v řízení pracovníků | osobní přístup, otevřenost k diskuzi | osobní vztahy na pracovišti | konzultace s nadřízenou |
| Negativa v řízení pracovníků | administrativa | ostatní pracovní povinnosti | náročnost práce a syndrom vyhoření pracovníků, včasné nesplnění povinností |
| Materiální vybavení pracoviště | požadavek na obnovu kancelářské techniky | dobré, vadí stavební bariéry a umístění PC | dobré |
| Vztahy na pracovišti | dobré | dobré, bez konfliktů | dobré |

| Respondent Kategorie | Respondent 1 (R1) | Respondent 2 (R2) | Respondent 3 (R3) |
|--|---|---|--|
| Návrh na zlepšení pracovních podmínek | snížení administrativy | personální posílení a vyšší finanční odměňování | úprava pracovního prostředí (výmalba kanceláří, umístění nábytku a PC) |
| Způsob stanovení pracovních cílů | uvádí do pracovního hodnocení | formulují pracovníci s vedoucím při hodnocení | při ročním hodnocení pracovníků |
| Řízení pracovního výkonu prostřednictvím | finanční odměny | finanční odměny, pochvaly, poděkování, slovní hodnocení | odměňování, hodnocení, vzdělávání, motivace |
| Informace o požadovaném výkonu | hromadně při poradách, osobně, telefonicky, e-mailem | při zaškolení; podle pracovní náplně | pracovníci dostávají informace |
| Ocenění individuálního výkonu | finanční odměnou, pochvalou před ostatními pracovníky | finanční odměnou, pochvalou, úlevami | ústní pochvalou, případně finanční odměnou |
| Zvýšení pracovního výkonu | snížením administrativy a častějším finančním ohodnocením | finanční odměnou, personálním posílením (menší přetížení) | personálním posílením |

Tabulka č. 2 Výstupy z rozhovorů

Zdroj: vlastní zpracování

Na základě shrnutí získaných odpovědí od jednotlivých respondentů jsou **vyhodnoceny** stanovené **výzkumné otázky**.

A. Jak jsou vedoucí pracovníci připravováni pro výkon své funkce?

Respondenti, respektive respondentky byly připravovány prostřednictvím vzdělávacích kurzů, které absolvovaly. Nabízené kurzy samy respondentky hodnotí pozitivně, považují je za přínosné. Přináší jim nové informace a zkušenosti. „...*díky nim můžu lépe vést svůj tým a lépe se orientovat v dané problematice (time management, plánování porad...atd.)*“ (R1). Také jim pomáhají uvědomovat si rezervy v řízení pracovníků. Přesto ale respondentky vnímají i nedostatky v přípravě, jako je příliš obecné zaměření nabízených kurzů, jejich nedostatečná

pestrost nebo i výběr někdy méně kvalitních lektorů z důvodu nižší ceny kurzu. R3 dokonce přestože hodnotí kurzy pro vedoucí pracovníky jako užitečné, nedomnívá se, že by mohly dostatečně připravit pracovníka pro výkon jeho práce. *„Vedoucí by měl mít základní předpoklady pro to, aby byl v počátcích schopný vést kolektiv podřízených. Pak už jen praxí získává nové zkušenosti. Myslím, že být dobrým vedoucím se nedá naučit v žádném kurzu. Kurzy jsou užitečné, ale návod na to být dobrým vedoucím od nich nečekám“* (R3).

B. Jak se projevil zákon o státní službě v oblasti řízení lidských zdrojů?

Zákon podle respondentek ovlivnil oblasti výběrových řízení, hodnocení a odměňování. Přinesl větší profesionalizaci a větší jistoty pro pracovníky, ale měl i negativní dopad na uvedené personální činnosti. Respondentky se shodly hlavně na zdoluhavém výběrovém řízení, které R2 vnímá jako problematické i proto, že nemůže aktivně působit ve výběrovém řízení na vlastního pracovníka: *„nemůžu si vybrat vlastního zaměstnance, nemůžu se doptávat budoucích zaměstnanců, můžu jenom přihlížet výběru mého vlastního zaměstnance“* (R2). Respondentkám také nevyhovuje nastavený systém hodnocení pracovníků. *„Zjednodušila bych formulář pro služební hodnocení zaměstnance (R1)“*. *„Hodnocení je hodně obecné a navíc interval hodnocení 1 ročně nemá smysl. Hodnocení by mělo probíhat podle potřeby (R2)“*. I systém odměňování pracovníků je podle respondentek nevyhovující a to jak z důvodu nadbytečné administrativy *„na vše se musí vydávat rozhodnutí (např. odměny)“*, tak i z důvodu nedostatečného finančního ohodnocení pracovníků *„začíná být problém s obsazováním míst za základní nástupní plat“* (R3).

C. Jak hodnotí vedoucí pracovníci pracovní podmínky na kontaktních pracovištích?

Respondentky vnímají jako výhodu, která jim usnadňuje řízení pracovníků, osobní přístup a komunikaci a to jak s podřízenými, tak s nadřízenými pracovníky. Shodují se na dobrých vztazích na pracovišti, které R2 označuje za bezkonfliktní.

Materiální vybavení pracoviště respondentkám vyhovuje, přesto by volily jiné uspořádání pracovního prostředí. *„Vzhledem k používanému nábytku jsou některá pracovní místa nevhodná“* (R3). *„Vadí mi stavební bariéry v budově kvůli lidem, co sem jdou. Chtělo by to širší dveře a zrušit prahy“* (R2). Zvolily by jiné umístění počítače a ocenily obnovu kancelářské techniky.

Úskalí v řízení pracovníků vidí respondentky v množství administrativy: *„v současné době je to papír pro papír“* (R1). A v množství jiných pracovních povinností, které jim neumožňují dostatečně se věnovat řízení pracovníků. Jako problém v rámci řízení vnímá R3

samotnou náročnost práce a u některých pracovníků i projevující se syndrom vyhoření, co může mít za následek i nesplnění některých pracovních povinností ve stanoveném čase. Úskalím je tedy přetížení pracovníků, které znesnadňuje jejich řízení a nízké finanční odměňování. Pracovní podmínky a v nich probíhající proces řízení, by podle respondentek, pomohlo zlepšit: „*Personální posílení, aby ubyla zaměstnancům práce*“ a „*vyšší finanční odměňování a kariérní růst*“ (R2). Zároveň se snížením, podle R1, příliš složité administrativy.

D. Prostřednictvím jakých mechanismů řídí vedoucí pracovníci pracovní výkon?

Pracovníci mají předem stanovené pracovní úkoly, jak uvádí R1 „*Klasické pracovní úkoly jsou dané*“ a R2 „*Znají pracovní náplň (ta je obecně formulovaná). Dostanou informace při nástupu, při zaškolení*“. A pouze mimořádné individuální pracovní cíle jsou s pracovníky stanovovány, a to při ročním hodnocení. O požadovaném pracovním výkonu jsou podle všech respondentek pracovníci informováni. „*Zaměstnance informuji hromadně v rámci zaměstnaneckých porad nebo jednotlivě osobně, telefonicky, e-mailem*“ (R1).

Pracovní výkony jsou řízeny prostřednictvím hodnocení pracovníků, ale hlavně prostřednictvím finančních odměn a pochval, které využívají všechny dotazované respondentky. R3 oceňuje pracovníky „*ústní pochvalou po pracovním výkonu*“. R1 zase „*veřejnou pochvalou v rámci zaměstnanecké rady*“. R2 navíc k řízení pracovního výkonu používá tzv. „úlevy“, tedy rozdělování pracovních úkolů, prostřednictvím kterého projevuje uznání a oceňuje nadstandardní pracovní výkon. „*Když udělají nějakou práci navíc, tak pak jim zase ulevím s jinou, snažím se práci spravedlivě rozdělovat*“ (R2).

Úskalí v řízení pracovního výkonu vnímají respondentky v nedostatečném personálním obsazení, kdy dochází k přetěžování některých pracovníků. R1 upozorňuje i na administrativní zátěž, která ovlivňuje pracovní výkon a jejímž snížením by došlo právě ke zvýšení výkonosti pracovníků. Problematické je podle respondentek ale i samotné finanční odměňování pracovního výkonu, které neumožňuje častější mimořádné ohodnocení odvedeného pracovního výkonu (R1).

4.5 Závěry výzkumného šetření

Pomocí výzkumných otázek byly naplněny **dílčí cíle** výzkumného šetření a tím i splněn **hlavní cíl** výzkumného šetření, který měl prostřednictvím rozhovorů analyzovat úskalí v personálním managementu na kontaktních pracovištích ÚP v okrese Olomouc. Za pomoci kvalitativní výzkumné metody byla zjištěna úskalí v personálním managementu v rámci stanovených kategorií obsažených v dílčích cílech výzkumného šetření.

Záměrem prvního dílčího cíle bylo zkoumat přípravu vedoucích pracovníků pro výkon pracovní pozice. Stanovený dílčí cíl byl naplněn. Prostřednictvím rozhovoru bylo zjištěno, že vedoucí pracovníci absolvují množství vzdělávacích kurzů, které jsou pro ně přínosné z důvodu nových informací a zkušeností a také z důvodu uvědomění si svých vlastní rezerv. Můžeme ale také konstatovat, že oblast přípravy pro výkon vedoucí pracovní pozice má i své negativní stránky, ve kterých by vedoucí pracovníci na vybraných kontaktních pracovištích uvítaly změnu, přesto se ale na žádné konkrétní vzájemně neshodovaly. Jednou z nich bylo příliš obecné zaměření vzdělávacích kurzů a nedostatečná pestrost v nabídce. Na vzdělávací kurzy je negativně nahlíženo i z důvodu výběru lektorů podle nejnižší ceny, co má značný vliv na kvalitu nabízených kurzů. Uvedená negativa mohou skrývat úskalí v nedůvěře v kvalitní přípravu vedoucích pracovníků pomocí vzdělávacích kurzů a v nedostatečném rozvoji odbornosti manažerů. Odbornost ale ovlivňuje jak profesionalitu manažerů, tak ovlivňuje, jak je uvedeno v diplomové práci výše, i neformální autoritu vedoucího pracovníka. Z toho důvodu by bylo dobré zaměřit více pozornosti na přípravu vedoucích pracovníků a reagovat na jejich připomínky vůči vzdělávacím kurzům.

Druhý dílčí cíl zkoumal dopad zákona o státní službě na řízení lidských zdrojů. Cíl byl také naplněn. Zjistili jsme, že zákon měl pozitivní vliv na rozvoj pracovníků. Ale negativní dopad na personální činnosti vedoucích pracovníků vybraných kontaktních pracovišť ÚP. Vlivem zákona byla prodloužena doba trvání výběrových řízení. Podle vedoucích pracovníků jsou výběrová řízení zdlouhavá a uvítaly by v nich změnu. Nastavený systém výběrových řízení neumožňuje pružně reagovat na personální potřeby vedoucích pracovníků, co může mít za následek v rozhovorech několikrát zmiňovanou potřebu personálního posílení. Negativní přínos zákona spatřuje vedoucí pracovníci i v nemožnosti aktivně zasahovat do výběrového řízení vlastního pracovníka. Uvedená skutečnost může následně komplikovat manažerovo řízení pracovního týmu, pro který si nemohl dostatečně ověřit daného uchazeče v průběhu výběrových řízení.

Zákon o státní službě ovlivnil také administrativní zátěž pracovníků a to jak v oblasti hodnocení pracovníků, kde by pracovníce uvítaly zjednodušení formuláře pro služební hodnocení, tak i v ostatních oblastech, jako např. odměňování, kde musí vydávat nadbytečná rozhodnutí. Úskalím administrativy je to, že může vedoucím pracovnícím zabírat značné množství času a ubírat jim tak prostor k řízení pracovníků. Uvedený negativní jev zmiňuje i jedna z vedoucích pracovníc, která se nemůže, z důvodu ostatních povinností, v dostatečné míře věnovat řízení pracovníků. Ve výše zmíněných oblastech by pracovníce ocenily změnu, pravděpodobně novelizací předpisů, které jim administrativní povinnosti ukládají.

Třetí dílčí cíl byl zaměřený na zkoumání pracovních podmínek a byl naplněn. Na základě provedených rozhovorů, můžeme konstatovat, že vedoucí pracovníce vnímají z hlediska personálních vztahů pracovní podmínky velmi pozitivně. Materiální vybavení pracovnícím také vyhovuje, ocenily by obnovu kancelářské techniky nebo úpravu pracovního prostředí, přesto ale považují vybavení za dostatečné. Úskalí vnímá vedoucí pracovníce v náročnosti práce a nedodržení některých stanovených termínů, co souvisí s potřebou personálního posílení, ve kterém by pracovníce uvítaly změnu. Bohužel nedodržování stanovených termínů souvisí s pracovním stresem, který může vyústit až v syndrom vyhoření u pracovníků, který mimochodem jedna z respondentek zmiňuje. Pracovní přetížení může být právě řešeno personálním posílením, to je ale vázáno také na odměňování. A právě nedostatečné odměňování je úskalím v rámci řízení lidských zdrojů na vybraných pracovištích, ve kterém by vedoucí pracovníce ocenily větší možnosti v přiznání finančního ohodnocení pracovníků. Poslední oblastí, kterou pracovníce vnímají jako komplikaci v rámci řízení, je výše zmiňovaná administrativní zátěž, která vedoucí pracovníky do značné míry zaměstnává.

Čtvrtým a posledním dílčím cílem bylo zkoumat řízení pracovního výkonu pracovníků úřadu. Tento cíl byl naplněn. Vedoucí pracovníce konstatovaly, že pracovníci jsou seznamováni s pracovními cíli při ročním hodnocení a také, že jsou informováni o požadovaném pracovním výkonu. Pracovní výkon je řízen převážně prostřednictvím finančního odměňování, které ale neumožňuje vedoucím pracovnícím dostatečně řídit výkon, jelikož mimořádné odměny nemůžou přiznávat tak často, jak by chtěly. Z toho důvodu motivují pracovníky i jinak než finanční odměnou a to pomocí poděkování a pochval. Vedoucí pracovníce se také shodovaly, že by vyšší pracovní výkon přineslo personální posílení, které by pomohlo snížit pracovní přetížení, to je ale ovlivňováno jak problematickým výběrovým řízením, tak i odměňováním.

V rámci splnění **hlavního cíle** byla výzkumným šetřením analyzována úskalí v personálním řízení, kterým jsou zdlouhavé výběrové řízení podle zákona o státní službě, nedostatečné odměňování pracovníků a potřeba personálního posílení. Prostřednictvím

kvalitativní výzkumné metody bylo také analyzováno úskalí spočívající v nárůstu administrativy, která vedoucí pracovnice do značné míry zaměstnává.

Pro účely práce je třeba zdůraznit, že získané výsledky, tedy úskalí, není možné vztahovat na všechna kontaktní pracoviště ÚP, ale pouze na vybraná kontaktní pracoviště ÚP, která byla předmětem výzkumu.

Ve výzkumném šetření jsme dospěli k podobným závěrům jako FELLNEROVÁ (2017, s. 58), která v diplomové práci zaměřené na pracovníky Úřadu práce konstatovala na základě výzkumu, že jsou pracovníci značně zatíženi rozsáhlou administrativou, která komplikuje jejich pracovní činnosti. Podobný postoj měly i respondentky v případě našeho výzkumného šetření. Jedna z vedoucích pracovnic kontaktního pracoviště ÚP (R3) v rozhovoru uvedla, že si musela, z důvodu častého vydávání rozhodnutí v mnoha oblastech své pracovní činnosti, brát práci s sebou domů. Stejně tak jsme došli ke shodným závěrům s BAĎUROVOU (2017, s. 68), která v diplomové práci zkoumala dopad zákona o státní službě. Ta v rámci výsledků výzkumu uvedla nespokojenost státních zaměstnanců s výběrovým řízením podle zákona o státní službě. Podle jejího výzkumného šetření hodnotili státní zaměstnanci výběr pracovníků jako složitý a nedostatečně pružný v reagování na okamžité personální potřeby. My jsme prostřednictvím rozhovorů zjistili obdobné postoje k výběrovému řízení podle zákona. Respondentky se všechny shodovaly na zdlouhavém systému výběrových řízení a potřebě změn v této oblasti.

ZÁVĚR

Diplomová práce měla za cíl charakterizovat personální management v oblasti státní správy, na Úřadu práce České republiky, a prostřednictvím výzkumného šetření analyzovat úskalí v personálním managementu na vybraných kontaktních pracovištích Úřadu práce v okrese Olomouc. Pro splnění vytyčeného cíle, byly stanoveny cíle dílčí a to jak pro teoretickou část práce, tak i pro praktickou část. Všechny cíle byly naplněny. V rámci teoretické části jsem popsala činnosti vedoucích pracovníků a analyzovala rozdíly mezi personálními činnostmi v soukromém a veřejném sektoru v souvislosti se zákonem o státní službě. V praktické části se mi podařilo prozkoumat přípravu vedoucích pracovníků a aktivity pracovníků v rámci řízení pracovního výkonu, zhodnotit dopad zákona o státní službě na řízení lidských zdrojů a posoudit pracovní podmínky, ve kterých proces řízení probíhá. Přestože se mi bohužel nepodařilo přesvědčit větší počet respondentů, kteří by poskytli ucelenější obraz personálního managementu z pohledu vedoucích pracovníků oddělení na kontaktních pracovištích ÚP v okrese Olomouc, podařilo se mi, prostřednictvím dílčích cílů, naplnit hlavní cíl praktické části. Dokázala jsem analyzovat úskalí v personálním managementu na vybraných kontaktních pracovištích Úřadu práce za pomoci kvalitativní metody výzkumu.

V rámci diplomové práce jsem se zaměřovala na vedoucí pracovníky, na jejich náplň práce. Pracovní náplň vedoucího pracovníka na kontaktním pracovišti Úřadu práce je velmi náročná. Pracovníci musí jednak zvládat personální činnosti manažerů působících v soukromém sektoru a jednak musí dané postupy upravovat podle platné legislativy a s ní i souvisejících pracovních podmínek. Na základě výzkumného šetření vyšlo najevo, že vedoucí pracovníci působící na vybraných kontaktních pracovištích musí být přizpůsobiví, jelikož dokáží i v případě některých omezení jejich činností stále vykonávat potřebné personální aktivity pro efektivní řízení pracovníků. Příkladem může být respondentkami uváděné omezené finanční odměňování jako způsob motivace, které vedoucí úspěšně doplňují nefinančními formami odměn, jako je například pochvala. Vedoucí pracovnice musí ve svých týmech překonávat úskalí, jakým je třeba nedostatečné personální obsazení, nebo nadbytečná či příliš složitá administrativa. Která může v konečném důsledku komplikovat samotné řízení pracovníků, na které nezbyvá vedoucím pracovníkům dostatečný prostor. Náročnost práce vedoucího tkví ale také v úskalí jakým je zvýšený stres, který může být způsobený právě konfliktem mezi ostatními pracovními povinnostmi a řízením, nebo i častějším jednáním, komunikací s pracovním okolím a podobně.

Ve světle všech v práci uvedených problémů, se kterými se vedoucí pracovníci musí potýkat a vzhledem k vlastním zkušenostem s názory vyjadřujícími někdy až opovržení nad prací na Úřadu práce, věřím, že by diplomová práce mohla být přínosem. Věřím, že může přispět k většímu pochopení široké veřejnosti pro náročnou práci státních zaměstnanců. Domnívám se ale také, že práce může být přínosem pro studenty, kterým může pomoci lépe se zorientovat v problematice managementu na Úřadu práce, který je specifickým prostředím, kde řízení pracovníků probíhá. A na závěr diplomová práce může být také podnětem pro tvůrce zákonů k upravení některých podmínek prostřednictvím případných novel.

SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK

| | |
|---------|--|
| aj. | a jiné |
| apod. | a podobně |
| č. | číslo |
| čl. | článek |
| hl. | hlavní |
| HN | hmotná nouze |
| HRM | Human Resource Management (řízení lidských zdrojů) |
| kol. | kolektiv |
| mj. | mimo jiné |
| MPSV | Ministerstvo práce a sociálních věcí |
| např. | například |
| odst. | odstavec |
| OZP | osoba se zdravotním postižením |
| PC | personal computer (osobní počítač) |
| písm. | písmeno |
| příp. | případně |
| R 1/2/3 | respondent 1/2/3 |
| resp. | respektive |
| s. | strana |
| Sb. | Sbírka zákonů |
| SSP | státní sociální podpora |
| tj. | to je |
| tzv. | takzvané |
| ÚP | Úřad práce |
| vč. | včetně |

SEZNAM OBRÁZKŮ

| | |
|--|-------|
| Obrázek č. 1 <i>Etapy vývoje personálního managementu</i> | s. 12 |
| Obrázek č. 2 <i>Kvantitativní a kvalitativní stránky lidských zdrojů</i> | s. 14 |
| Obrázek č. 3 <i>Tvrdé a měkké řízení lidských zdrojů</i> | s. 15 |
| Obrázek č. 4 <i>Psychologická smlouva dvě strany – čtyři varianty vzájemných očekávání</i> | s. 19 |
| Obrázek č. 5 <i>Koloběh motivace</i> | s. 24 |
| Obrázek č. 6 <i>Triáda řízení výkonnosti</i> | s. 27 |
| Obrázek č. 7 <i>Legislativa vč. podpor a dávek ÚP</i> | s. 40 |
| Obrázek č. 8 <i>Druhy vzdělávání</i> | s. 44 |
| Obrázek č. 9 <i>Organizace ÚP</i> | s. 46 |
| Obrázek č. 10 <i>Rozvoj vedoucích pracovníků podle zákona o státní službě</i> | s. 54 |
| Obrázek č. 11 <i>Olomoucký kraj</i> | s. 64 |
| Obrázek č. 12 <i>Okres Olomouc – správní obvody obcí s rozšířenou působností</i> | s. 65 |
| Obrázek č. 13 <i>Organizační struktura kontaktního pracoviště ÚP Olomouc</i> | s. 66 |
| Obrázek č. 14 <i>Organizační struktura kontaktního pracoviště ÚP Šternberk</i> | s. 66 |

SEZNAM TABULEK

| | |
|---|----------|
| Tabulka č. 1 <i>Shodné rysy a rozdíly mezi řízením lidských zdrojů a personálním managementem</i> | s. 16 |
| Tabulka č. 2 <i>Výstupy z rozhovorů</i> | s. 69-70 |

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY A ZDROJŮ

Literatura:

1. ANDRAŠČÍKOVÁ, Mária. *Zákoník práce: prováděcí nařízení vlády a další související předpisy: s komentářem k 1. 1. 2012*. Olomouc: ANAG, 2012. Práce, mzdy, pojištění. ISBN 978-80-7263-713-3.
2. *Aktuální problémy teorie a praxe managementu v ČR*. Brno: Zdeněk Novotný, 2002. ISBN 80-86575-96-9.
3. ARMSTRONG, Michael. *Personální management*. Praha: Grada, 1999. ISBN 80-7169-614-5.
4. ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.
5. ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy: 13. vydání*. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.
6. BRANHAM, Leigh. *7 skrytých důvodů, proč zaměstnanci odcházejí z firem*. Praha: Grada, 2009. Manažer. ISBN 978-80-247-2903-9.
7. CEJTHAMR, Václav a Jiří DĚDINA. *Management a organizační chování*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3348-7.
8. CLEGG, Brian. *Stress management*. Brno: CP Books, 2005. V kostce (CP Books). ISBN 80-251-0617-9.
9. DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Management lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck, 2007. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7179-893-4.
10. DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Řízení lidských zdrojů*. V Praze: C.H. Beck, 2012. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-347-9.
11. DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Slovník pojmů k řízení lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck, 2004. Beckovy odborné slovníky. ISBN 80-7179-468-6.
12. FERJENČÍK, Ján. *Úvod do metodologie psychologického výzkumu: jak zkoumat lidskou duši*. Vyd. 2. Přeložil Petr BAKALÁŘ. Praha: Portál, 2010. ISBN 978-80-7367-815-9
13. HENDRYCH, Dušan. *Správní právo: obecná část*. 8. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2012. Beckovy právnické učebnice. ISBN 978-80-7179-254-3.
14. HORZINKOVÁ, Eva a Vladimír NOVOTNÝ. *Základy organizace veřejné správy v ČR*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2008. ISBN 978-80-7380-096-3.

15. HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada, 2007. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-1457-8.
16. CHRÁSKA, Miroslav. *Metody pedagogického výzkumu: základy kvantitativního výzkumu*. Praha: Grada, 2007. Pedagogika (Grada). ISBN 978-80-247-1369-4.
17. IVANOVÁ, Kateřina. *Základy etiky a organizační kultury v managementu zdravotnictví*. V Brně: Národní centrum ošetrovatelství a nelékařských zdravotnických oborů, 2006. ISBN 80-7013-442-9.
18. JEDINÁK, Petr. *Profese manažera v organizacích veřejné správy: charakteristika manažera, zastávané role a vybrané personální činnosti*. Zlín: Verbum, 2012. ISBN 978-80-87500-26-2.
19. JEKLOVÁ, Marta a Eva REITMAYEROVÁ. *Syndrom vyhoření*. Praha: Vzdělávací institut ochrany dětí, 2006. ISBN 80-86991-74-1.
20. KALNICKÝ, Juraj, Martin MALČÍK a Michal UHLAŘ. *Obecný management*. Ostrava: Repronis, 2012. ISBN 978-80-7329-305-5.
21. KASPER, Helmut a Wolfgang MAYRHOFER, ed. *Personální management, řízení, organizace*. Praha: Linde, 2005. ISBN 80-86131-57-2.
22. KERLINOVÁ, Alena a Eva TOMÁŠKOVÁ. *Management veřejné správy*. Brno: Masarykova univerzita, 2014. ISBN 978-80-210-6918-3.
23. KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3.
24. KOCIANOVÁ, Renata. *Personální řízení: východiska a vývoj*. 2., přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2012. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-3269-5.
25. KOCIANOVÁ, Renata. *Personální řízení: teoretická východiska a vývoj*. Praha: Eurolex Bohemia, 2004. Andragogika. ISBN 80-86432-97-1.
26. KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Vyd. 4., rozš. a dopl. (dotisk). Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-168-3.
27. KUBEŠ, Marián, Roman KURNICKÝ a Dagmar SPILLEROVÁ. *Manažerské kompetence: způsobilosti výjimečných manažerů*. Praha: Grada, 2004. Manažer. ISBN 80-247-0698-9.
28. LEPILOVÁ, Květuše. *Přesvědčivá komunikace manažera: jak úspěšně vystupovat v obchodním styku i ve společnosti: vytvořte si image a styl jednání*. Brno: Computer Press, 2008. ISBN 978-80-251-2147-4.
29. LUKÁŠOVÁ, Růžena a Ivan NOVÝ. *Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. Praha: Grada, 2004. ISBN 80-247-0648-2.

30. MINIRTH, Frank B. *Jak překonat vyhoření: naučte se rozpoznávat, chápat a zvládat stres*. Praha: Návrat domů, 2011. ISBN 978-80-7255-252-8.
31. MIŠŮR, Peter a Zdeněk SVOBODA. *Instituce státní moci v ČR: úplný přehled s internetovými odkazy*. Praha: Linde, 2007. ISBN 978-80-86131-74-0.
32. MLÁDKOVÁ, Ludmila a Petr JEDINÁK. *Vybrané aspekty systému řízení státních organizací*. Zlín: VeRBuM, 2011. ISBN 978-80-87500-10-1.
33. NĚMEC, Otakar, Petr BUCMAN a Martin ŠIKÝŘ. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2014. ISBN 978-80-7408-083-8.
34. PALÁN, Zdeněk. *Lidské zdroje: výkladový slovník*. Praha: Academia, 2002. ISBN 80-200-0950-7.
35. PILAŘOVÁ, Irena. *Leadership & management development: role, úlohy a kompetence managerů a lídrů*. Praha: Grada, 2016. ISBN 978-80-247-5721-6.
36. PRŮCHA, Petr. *Správní právo: obecná část*. 6. dopl. a aktualiz. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2004. Edice učebnic Právnické fakulty Masarykovy univerzity v Brně. ISBN 80-210-3350-9.
37. ŠIGUT, Zdeněk. *Firemní kultura a lidské zdroje*. Praha: ASPI, 2004. Lidské zdroje. ISBN 80-7357-046-7.
38. ŠIKÝŘ, Martin. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2014. Manažer. ISBN 978-80-247-5212-9.
39. ŠNÝDROVÁ, Ivana. *Manažerka a stres*. Praha: Grada, 2006. Pro moderní ženu. ISBN 80-247-1272-5.
40. ŠVAŘÍČEK, Roman a Klára ŠEĐOVÁ. *Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách*. Praha: Portál, 2007. ISBN 978-80-7367-313-0.
41. VAJNER, Luděk. *Výběr pracovníků do týmu*. Praha: Grada, 2007. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-1739-5.
42. VLČKOVÁ, Eliška, Irena KAŠPAROVÁ a Pavla BLÁHOVÁ. *Zákon o státní službě*. Olomouc: ANAG, 2015. Práce, mzdy, pojištění. ISBN 978-80-7263-961-8
43. *Vzdělávání ve veřejné správě: XI. vědecká konference: 19. listopadu 2015*. Praha: Vysoká škola mezinárodních a veřejných vztahů, 2015. ISBN 978-80-86747-37-8.
44. WRIGHT, Glen a Juraj NEMEC. *Management veřejné správy: teorie a praxe: zkušenosti z transformace veřejné správy ze zemí střední a východní Evropy*. Praha: Ekopress, 2003. ISBN 80-86119-70-X.

Tištěná periodika:

1. LIŠKUTÍN, Tomáš. Prevence zaměstnavatele před spácháním správních deliktů – 1. díl. *Praktická personalistika*. Olomouc: ANAG, 2016, č. 11-12, s. 14. ISSN 2336-5072.
2. URBAN, Jan. Jak změnit firemní kulturu. *HRM: human resources management*. Praha: Economia, 2013, č. 1, s. 9. ISSN 1801-4690

Legislativa:

1. ČESKO. Usnesení č. 2/1993 Sb. ze dne 16. prosince 1992 o vyhlášení Listiny základních práv a svobod jako součásti ústavního pořádku České republiky. In: *Sbírka zákonů České republiky*. 1993, částka 1. Dostupné také z: <https://zakonyprolidi.cz/cs/1993-2>
2. ČESKO. Zákon č. 73/2011 Sb. ze dne 9. února 2011 o Úřadu práce České republiky a o změně souvisejících zákonů. In: *Sbírka zákonů České republiky*. 2011, částka 29. Dostupný také z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2011-73>. ISSN 1211-1244
3. ČESKO. Zákon č. 234/2014 Sb. ze dne 1. října 2014 o státní službě. In: *Sbírka zákonů České republiky*. 2014, částka 99. Dostupný také z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2014-234>. ISSN 1211-1244
4. ČESKO. Zákon č. 500/2004 Sb. ze dne 24. června 2004 správní řád. In: *Sbírka zákonů České republiky*. 2004, částka 174. Dostupný také z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2004-500>
5. ČESKO. Zákon č. 435/2004 Sb. ze dne 13. května 2004 o zaměstnanosti. In: *Sbírka zákonů České republiky*. 2004, částka 143. Dostupný také z: <https://zakonyprolidi.cz/cs/2004-435>
6. ČESKO. Zákon č. 118/2000 Sb. ze dne 6. dubna 2000 o ochraně zaměstnanců při platební neschopnosti zaměstnavatele a o změně některých zákonů. In: *Sbírka zákonů České republiky*. 2000, částka 35. Dostupný také z: <https://zakonyprolidi.cz/cs/2000-118>
7. ČESKO. Zákon č. 359/1999 Sb. ze dne 9. prosince 1999 o sociálně-právní ochraně dětí. In: *Sbírka zákonů České republiky*. 1999, částka 111. Dostupný také z: <https://zakonyprolidi.cz/cs/1999-359>
8. ČESKO. Zákon č. 111/2006 Sb. ze dne 14. března 2006 o pomoci v hmotné nouzi. In: *Sbírka zákonů České republiky*. 2006, částka 37. Dostupný také z: <https://zakonyprolidi.cz/cs/2006-111>. ISSN 1211-1244

9. ČESKO. Zákon č. 329/2011 Sb. ze dne 13. října 2011 o poskytování dávek osobám se zdravotním postižením a o změně souvisejících zákonů. In: *Sbírka zákonů České republiky*. 2011, částka 115. Dostupný také z: <https://zakonyprolidi.cz/cs/2011-329>. ISSN 1211-1244
10. ČESKO. Zákon č. 108/2006 Sb. ze dne 14. března 2006 o sociálních službách. In: *Sbírka zákonů České republiky*. 2006, částka 37. Dostupný také z: <https://zakonyprolidi.cz/cs/2006-108>. ISSN 1211-1244
11. SLUŽEBNÍ PŘEDPIS NÁMĚSTKA MINISTRA VNITRA PRO STÁTNÍ SLUŽBU č. 9/2015 ze dne 29. října 2015, kterým se stanoví Rámcová pravidla vzdělávání státních zaměstnanců ve služebních úřadech. Dostupný také z: <http://www.mvcr.cz/sluzba/soubor/sluzebni-predpis-namestka-ministra-vnitra-pro-statni-sluzbu-c-9.aspx>
12. SLUŽEBNÍ PŘEDPIS NÁMĚSTKA MINISTRA VNITRA PRO STÁTNÍ SLUŽBU č. 13/2015 ze dne 14. prosince 2015, kterým se stanoví pravidla etiky státních zaměstnanců. Dostupný také z: <http://www.mvcr.cz/sluzba/soubor/sluzebni-predpis-namestka-ministra-vnitra-pro-statni-sluzbu-c-13.aspx>
13. SLUŽEBNÍ PŘEDPIS NÁMĚSTKA MINISTRA VNITRA PRO STÁTNÍ SLUŽBU č. 11 ze dne 7. prosince 2015, kterým se stanoví postup při provádění služebního hodnocení státních zaměstnanců. Dostupný také z: <http://www.mvcr.cz/sluzba/soubor/sluzebni-predpis-namestka-ministra-vnitra-pro-statni-sluzbu-c-11.aspx>

Diplomové práce:

1. BAĐUROVÁ, Soňa. *Zákon o státní službě a jeho aplikace na Katastrálním úřadu pro Olomoucký kraj*. Olomouc, 2017. Diplomová práce. Univerzita Palackého v Olomouci, Pedagogická fakulta, Ústav pedagogiky a sociálních studií.
2. FELLNEROVÁ, Barbora. *Posuzování příspěvku na péči*. Olomouc, 2017. Diplomová práce. Univerzita Palackého v Olomouci, Pedagogická fakulta, Ústav pedagogiky a sociálních studií.

Internetové zdroje:

1. ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Krajská správa ČSÚ v Olomouci. *Administrativní rozdělení okresu Olomouc* [online]. 2016 [cit. 2017-06-06]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/documents/11276/17839886/Olomouc.png/fa6909a4-660f-4694-9de6-38e0ea906fe8?version=1.1&t=1478262536548>
2. ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Krajská správa ČSÚ v Olomouci. *Charakteristika okresu Olomouc* [online]. 2012 [cit. 2017-06-06]. Dostupné z: https://www.czso.cz/documents/11276/17839886/okres_Olomouc.pdf/24d8fda0-00c0-439c-b539-6aa6adceab4b?version=1.1
3. ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Krajská správa ČSÚ v Olomouci. *Okresy* [online]. 2012 [cit. 2017-06-06]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xm/okresy>
4. ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Krajská správa ČSÚ v Olomouci. *Vybrané ukazatele za okres Olomouc* [online]. 2016 [cit. 2017-06-06]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/documents/11276/17839886/7102.pdf/b5ccc9d9-fb09-4134-a4b6-0932bd641ea1?version=1.31>
5. MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ. Úřad práce ČR. *Historie úřadu práce ČR* [online]. 2017 [cit. 2017-05-19]. Dostupné z: <https://portal.mpsv.cz/upcr/oup/historie>
6. MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ. Úřad práce ČR. *Litovel - Kontakty na zaměstnance* [online]. 2017 [cit. 2017-06-09]. Dostupné z: <https://portal.mpsv.cz/web/upcr-olk/kop/litovel/orgstr>
7. MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ. Úřad práce ČR. *Olomouc - Kontakty na zaměstnance* [online]. 2017 [cit. 2017-06-09]. Dostupné z: <https://portal.mpsv.cz/web/upcr-olk/kop/olomouc/orgstr>
8. MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ. Úřad práce ČR. *Šternberk - Kontakty na zaměstnance* [online]. 2017 [cit. 2017-06-09]. Dostupné z: <https://portal.mpsv.cz/web/upcr-olk/kop/sternberk/orgstr>
9. MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ. Úřad práce ČR. *Uničov - Kontakty na zaměstnance* [online]. 2017 [cit. 2017-06-09]. Dostupné z: <https://portal.mpsv.cz/web/upcr-olk/kop/unicov/orgstr>
10. MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ. *O Úřadu práce České republiky* [online]. 2017 [cit. 2017-05-24]. Dostupné z: <http://portal.mpsv.cz/upcr/oup>

11. MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ. *Organizační struktura Generálního ředitelství Úřadu práce ČR* [online]. 2016 [cit. 2017-05-24]. Dostupné z: https://portal.mpsv.cz/upcr/gr/orgstr/org_str_gr_2016_06_01.pdf
12. MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ. *Organizační struktura krajských poboček Úřadu práce ČR* [online]. 2015 [cit. 2017-05-24]. Dostupné z: https://portal.mpsv.cz/upcr/gr/orgstr/org_str_krp_2015_06_01.pdf
13. MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ. *Právní předpisy z oblasti zaměstnanosti* [online]. 2017 [cit. 2017-05-28]. Dostupné z: https://portal.mpsv.cz/sz/obecne/prav_predpisy
14. MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ. Úřad práce ČR. *Služby a činnosti Úřadu práce České republiky v oblasti zaměstnanosti* [online]. 2017 [cit. 2017-05-20]. Dostupné z: http://portal.mpsv.cz/sz/obecne/cinnosti_up
15. MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ. Úřad práce ČR. *Sociální tematika* [online]. 2017 [cit. 2017-05-20]. Dostupné z: <http://portal.mpsv.cz/soc>
16. MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ. Úřad práce ČR. *Státní sociální podpora-Obecné informace* [online]. 2015 [cit. 2017-05-23]. Dostupné z: <https://portal.mpsv.cz/soc/ssp/obcane/obecne>
17. MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ. Úřad práce ČR. *Zpráva o činnosti Úřadu práce České republiky za rok 2016* [online]. 2017 [cit. 2017-05-20]. Dostupné z: https://mpsv.cz/upcr/oup/zprocin/zprava_o_cinnosti_up_cr_za_rok_2016.pdf
18. MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ. *Životní a existenční minimum* [online]. 2017 [cit. 2017-05-23]. Dostupné z: <http://www.mpsv.cz/cs/11852>
19. ÚŘAD PRÁCE ČESKÉ REPUBLIKY. *Studijní materiál pro nové zaměstnance Úřadu České republiky* [online]. 2017 [cit. 2017-05-24]. Dostupné z: www.vsupo.cz/OLV01E_studijni_text_2017.pdf

Publikace v elektronické podobě:

1. JANČÍK, Jaroslav. *Stress management* [online]. Univerzita J. E. Purkyně v Ústí nad Labem, 2011 [cit. 2017-05-18]. Dostupné z: http://pokrok.ujep.cz/elektronicka_knihovna/Stress_management.pdf
2. ŠAJDLEROVÁ, Ivana a Miloslav KONEČNÝ. *Základy managementu* [online]. Ostrava: Vysoká škola báňská - Technická univerzita, 2008 [cit. 2017-05-10]. ISBN 978-80-248-1520-6. Dostupné z: http://www.elearn.vsb.cz/archivcd/FS/ZMag/data/zaklady_managementu.pdf

Elektronická periodika:

1. ČESKÁ TISKOVÁ KANCELÁŘ. *Úřadu práce chybí 1200 sociálních pracovníků, chtěl by posílit*. Deník.cz [online]. 2013, prosinec [cit. 2017-05-19]. Dostupné z: http://www.denik.cz/z_domova/uradu-prace-chybi-1200-socialnich-pracovniku-chtel-by-posilit-20131220.html
2. HORÁČEK, Filip. *Útoky pěstmí i ničení majetku. Agresivita na úřadech práce roste*. iDNES.cz [online]. 2015, duben [cit. 2017-05-19]. Dostupné z: http://ekonomika.idnes.cz/agresivita-na-uradech-prace-roste-dlf-/ekonomika.aspx?c=A150407_114412_ekonomika_fih
3. KEJHOVÁ, Hana. *Šikana mladých manažerů. Když je šéf obětí a jeho tým tyranem*. Hospodářské noviny IHNEDE.cz [online]. 2010, září [cit. 2017-05-18]. ISSN 1213-7693. Dostupné z: <http://byznys.ihned.cz/c1-46593930-sikana-mladych-manazeru-kdyz-je-sef-obeti-a-jeho-tym-tyranem>
4. MINISTERSTVO VNITRA. *Dva roky v roli „superúředníka“*. Newsletter Státní služba [online]. 2017, únor [cit. 2017-05-19]. Dostupné z: <http://www.mvcr.cz/sluzba/soubor/newsletter-sekce-pro-statni-sluzbu-mv-unor-2017.aspx>

Interní materiály Krajské pobočky Úřadu práce:

1. Organizační schéma kontaktního pracoviště Úřadu práce (OS KoP)

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1 *Teorie motivace*

Příloha č. 2 *Vykonavatelé státní správy*

Příloha č. 3 *Legislativa ÚP*

Příloha č. 4 *Obory státní služby*

Příloha č. 5 *Organizační struktura Generálního ředitelství Úřadu práce ČR*

Příloha č. 6 *Organizační struktura Krajské pobočky Úřadu práce ČR*

Příloha č. 7 *Organizační struktura Kontaktního pracoviště Úřadu práce ČR*

Příloha č. 8 *Otázky k rozhovorům*

Příloha č. 9 *Přepis rozhovoru s respondentem č. 1*

Příloha č. 10 *Přepis rozhovoru s respondentem č. 2*

Příloha č. 11 *Přepis rozhovoru s respondentem č. 3*

Příloha č. 1

Zdroj: Armstrong (1999, s. 299)

Kasper a Mayrhofer (2005, s. 247, 251)

Kocianová (2010, s. 28-33)

Vybrané teorie motivace

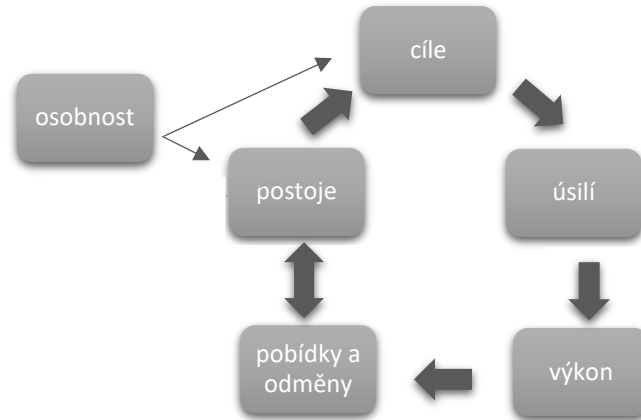
Motivační teorie podle ARMSTRONGA (1999, s. 299) dokazují, jak složitá motivace pracovníků může být, jelikož neexistuje žádná jednoznačná odpověď na otázku, jak pracovníky motivovat.

Motivační teorie můžeme rozdělit do tří skupin podle jejich zaměření, na teorie instrumentality, teorie zaměřené na potřeby a teorie zaměřené na proces.

Teorie instrumentality je postavena na vnější motivaci pracovníků. Předpokládá, že zaměstnance k práci motivují jen odměny a tresty přímo závislé na výkonu. Reprezentuje ji Taylorova koncepce vědeckého řízení, která zdůrazňuje motivaci pracovníků prostřednictvím finančních stimulů. Jedná se tedy o teorii, která vůbec nepřipouští motivaci vnitřní (Kocianová, 2010, s. 28)

Teorie potřeb zahrnuje více teorií motivace. Nejznámější teorií je Maslowova hierarchie lidských potřeb, která se skládá z pěti základních kategorií potřeb. Tyto kategorie jsou hierarchicky uspořádány od nejnižších potřeb až po ty nejvyšší. Nejnižší jsou potřeby fyziologické, následuje potřeba bezpečí, lásky a sounáležitosti, potřeba uznání a nejvýše je potřeba sebeaktualizace (seberealizace). Maslow tvrdí, že pro existenci vyšších potřeb je nutné nejdříve uspokojit potřeby nižší. Přičemž je nutné dodat, že potřebu seberealizace není možné plně uspokojit. Nižší potřeby uspokojením zanikají, potřeby vyšší se umocňují a člověka tak motivují i nadále. V pracovním prostředí je potřeba bezpečí zajišťována finanční odměnou za práci a potřeba lásky pracovní skupinou, kde může pracovník rozvíjet mezilidské vztahy. Sounáležitost zase může pracovník pociťovat nejen k pracovní skupině, ale také k organizaci samé. Potřeba uznání je v pracovním prostředí dána postavením pracovníka, prestiží jeho práce. Zároveň prostřednictvím uznání dostává pracovník zpětnou vazbu ke svému pracovnímu výkonu. Nejvyšší potřeba je uspokojována prostřednictvím uplatnění schopností pracovníků (Kocianová, 2010, s. 28).

KASPER A MAYRHOFER (2005, s. 247) základní model motivace, který je uvedený výše v diplomové práci, v případě teorie hierarchie potřeb rozšiřují o faktor osobnosti. Která působí na postoje a cíle pracovníka.



Zdroj: Kasper a Mayrhofer, 2005, s. 247, upraveno

Další teorií potřeb je Alderferova teorie ERG, která se skládá ze tří kategorií potřeb. První jsou potřeby existenční (*Existency*), následují potřeby vztahové (*Relatedness*) a poslední jsou potřeby růstové (*Growth*). Existenčními potřebami je plat/mzda, zaměstnanecké výhody, pracovní podmínky. Vztahovými potřebami může být v pracovním prostředí pochopení nebo vliv. A růstové potřeby jsou uspokojovány skrze příležitosti k růstu (Kocianová, 2010, s. 28-29).

V rámci motivačních teorií zaměřených na potřeby, je třeba také zmínit teorii manažerských potřeb od McClellanda. Ta identifikuje manažerské potřeby a dělí je do tří kategorií. První kategorií je sounáležitost, kam řadí potřebu přátelských vztahů a kooperativních vztahů s ostatními pracovníky. Druhou kategorií je prosazení se a poziční vliv, který představuje potřeba dominantního, silnějšího či významnějšího postavení. A třetí kategorii úspěšného uplatnění tvoří potřeba rozhodování, tvůrčí práce a inovace (Kocianová, 2010, s. 29).

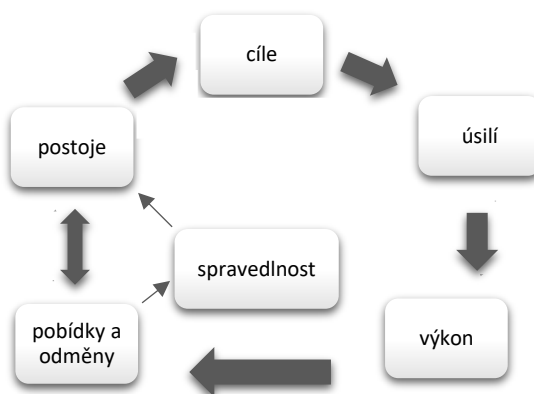
Poslední mnou uvedou teorií motivace zaměřenou na potřeby je Herzbergova dvoufaktorová teorie. Teorie rozlišuje dvě skupiny faktorů, první se vážou k osobnosti a nazýváme je satisfaktory, druhé k vnějším podmínkám práce a nazývají se dissatisfaktory. Satisfaktory ovlivňují pracovní spokojenost a pracovní úsilí a výkonnost, dissatisfaktory v případě optimálního stavu nijak spokojenost neovlivňují. Pouze pokud nejsou v pořádku, způsobují pracovní nespokojenost. Mezi satisfaktory řadíme úspěšný/neúspěšný pracovní výkon, uznání, zajímavou/nezajímavou práci, odpovědnost, možnost postupu. Mezi dissatisfaktory pracovní podmínky, jistota/nejistota pracovního místa, podniková kultura, vysoký/nízký status (Kocianová, 2010, s. 30).

Uvedené motivační teorie zaměřené na potřeby se na rozdíl od teorie instrumentality zaměřují i na vnitřní motivaci a zakládají si na vnitřním uspokojení z práce u pracovníků.

Mezi **teorie zaměřené na proces** (kognitivní teorie) patří kupříkladu Vroomova expektační teorie. Podle ní je člověk motivován k pracovním cílům, pokud má pro pracovníka cíl nějakou hodnotu a pokud má reálnou šanci cíle dosáhnout. Jestliže pro pracovníka nemá cíl hodnotu a nemůže jej dosáhnout, je motivace nulová (Kocianová, 2010, s. 32).

Další teorií je teorie cíle od Lathama a Locke. Teorie cíle říká, že motivace a výkon pracovníka jsou vyšší, pokud jsou jedincům stanovovány náročné, ale přijatelné cíle a pokud je pracovníkům vzhledem k jejich výkonu poskytována zpětná vazba. Cíle tak informují pracovníka o výkonu, kterého by měl dosahovat a zpětná vazba mu poskytuje informaci, jakým způsobem pracovat. Velice důležité je stanovovat cíle společně s pracovníkem samotným, což zajistí jeho souhlas s plněním cílů a jeho požadovaný pracovní výkon (Kocianová, 2010, s. 32)

Pracovníci v pracovním procesu se často srovnávají se svými spolupracovníky. Na srovnávání je postavena teorie spravedlnosti, která se zabývá vnímáním toho, jak je zacházeno s pracovníkem v porovnání s ostatními pracovníky. Teorie předpokládá, že pracovníci budou více motivováni k pracovnímu výkonu, pokud s nimi bude zacházeno stejně jako s ostatními (spravedlivě) a naopak demotivováni, pokud s nimi bude zacházeno nespravedlivě. V souvislosti se spravedlností uvádí Adams distributivní a procedurální spravedlnost. Distributivní spravedlnost se týká toho, jak pracovníci vnímají své odměňování podle svého přínosu a ve srovnání s ostatními. Procesuální spravedlnost se týká toho, jak pracovníci vnímají spravedlnost v postupech v organizaci v oblastech jako hodnocení pracovníků, povyšování, či disciplinární záležitosti (Kocianová, 2010, s. 33). KASPER A MAYRHOFER (2005, s. 251) uvádí k teorii spravedlnosti rozšíření výše uvedeného modelu motivace právě o spravedlnost, která působí na postoje pracovníka a je sama ovlivňována pobídkami a odměnami.



Zdroj: Kasper a Mayrhofer, 2005, s. 251, upraveno

Příloha č. 2

Zdroj: Hendrych (2012, s. 168-170)

Vykonavatelé státní správy v České republice

ÚSTŘEDNÍ STÁTNÍ SPRÁVA

Ministerstva:

Ministerstvo financí, Ministerstvo zahraničních věcí, Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy, Ministerstvo kultury, Ministerstvo práce a sociálních věcí, Ministerstvo zdravotnictví, Ministerstvo spravedlnosti, Ministerstvo vnitra, Ministerstvo průmyslu a obchodu, Ministerstvo pro místní rozvoj, Ministerstvo zemědělství, Ministerstvo obrany, Ministerstvo dopravy, Ministerstvo životního prostředí

Jiné správní úřady s celostátní působností:

a) přímo řízené vládou (tzv. ústřední):

Český statistický úřad, Český úřad zeměměřický a katastrální, Český báňský úřad, Úřad průmyslového vlastnictví, Úřad pro ochranu hospodářské soutěže, Správa státních hmotných rezerv, Státní úřad pro jadernou bezpečnost, Národní bezpečnostní úřad, Energetický regulační úřad, Úřad vlády České republiky, Český telekomunikační úřad

b) podřízené ministerstvům

Česká obchodní inspekce, Česká inspekce životního prostředí, Česká správa sociálního zabezpečení, Úřad práce České republiky, Státní úřad inspekce práce, Státní veterinární správa, Úřad pro technickou normalizaci, metrologii a státní zkušebnictví, Puncovní úřad

STÁTNÍ ÚŘADY VYKONÁVAJÍCÍ STÁTNÍ SPRÁVU MIMO JEJÍ ORGANIZAČNÍ SOUSTAVU (tzv. nezávislé správní úřady)

Rada České republiky pro rozhlasové a televizní vysílání, Úřad pro ochranu osobních údajů

REGIONÁLNÍ A MÍSTNÍ STÁTNÍ SPRÁVA

Správní úřady se všeobecnou působností:

Krajské úřady, pokud není pravomoc svěřena jiným orgánům kraje, Obecní úřady obcí s rozšířenou působností, Pověřené obecní úřady, Obecní úřady, pokud není pravomoc svěřena jiným orgánům obce nebo rady

Územní odborné správní úřady:

Finanční ředitelství - finanční úřady, Katastrální úřady, Obvodní báňské úřady, Celní ředitelství - celní úřady, Krajské hygieny, Oblastní inspektoráty práce

STÁTNÍ SPRÁVA VYKONÁVANÁ VEŘEJNÝMI SBORY

Policie České republiky a její územní útvary (krajská ředitelství policie), Hasičský záchranný sbor kraje

STÁTNÍ SPRÁVA PROPŮJČENÁ SOUKROMÝM OSOBÁM

Autorizované fyzické nebo právnické osoby (např. autorizovaní architekti, stanice technické kontroly) Zmocněné fyzické osoby k výkonu správního dozoru (např. lesní stráž)

Příloha č. 3

Zdroj: www.vsupo.cz, *Studijní materiál pro nové zaměstnance Úřadu práce České republiky*, 2017

www.portal.mpsv.cz, *Právní předpisy z oblasti zaměstnanosti*, 2017

www.portal.mpsv.cz, *Sociální tematika*, 2017

Legislativa ÚP

Základní právní předpisy:

Zákon č. 73/2011 Sb., o Úřadu práce ČR a o změně souvisejících zákonů

Zákon č. 500/2004 Sb., správní řád, ve znění pozdějších předpisů

Zákon č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti, ve znění pozdějších předpisů

Zákon č. 117/1995 Sb., o státní sociální podpoře, ve znění pozdějších předpisů

Zákon č. 118/2000 Sb., o ochraně zaměstnanců při platební neschopnosti zaměstnavatele

Zákon č. 111/2006 Sb., o pomoci v hmotné nouzi

Zákon č. 110/2006 Sb., o životním a existenčním minimu

Zákon č. 108/2006 Sb., o sociálních službách

Zákon č. 359/1999 Sb., o sociálně-právní ochraně dětí

Zákon č. 329/2011 Sb., o poskytování dávek osobám se zdravotním postižením

Zákon č. 255/2012 Sb., o kontrole (kontrolní řád)

Další právní předpisy:

Zákon č. 234/2014 Sb., o státní službě

Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce

Zákon č. 134/2016 Sb., zákon o zadávání veřejných zakázek

Zákon č. 155/95 Sb., o důchodovém pojištění

Zákon č. 187/2006 Sb., o nemocenském pojištění

Zákon č. 589/92 Sb., o pojistném na sociální zabezpečení a příspěvku na státní politiku zaměstnanosti

Zákon č. 48/97 Sb., o veřejném zdravotním pojištění

Zákon č. 592/1992 Sb., o pojistném na veřejné zdravotní pojištění

Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník

Zákon č. 99/1963 Sb., občanský soudní řád

Zákon č. 292/2013 Sb., o zvláštních řízeních soudních

Zákon č. 455/91 Sb., o živnostenském podnikání

Zákon č. 325/1999 Sb., o azylu

Zákon č. 326/1999 Sb., o pobytu cizinců na území České republiky

Zákon č. 18/2004 Sb., o uznávání odborné kvalifikace a jiné způsobilosti státních příslušníků členských států Evropské unie

Zákon č. 251/2005 Sb., o inspekci práce

Prováděcí právní předpisy a další související předpisy:

Vyhláška č. 518/2004 Sb., kterou se provádí zákon č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti

Vyhláška č. 519/2004 Sb., o rekvalifikaci uchazečů o zaměstnání

Vyhláška č. 176/2009 Sb., kterou se stanoví náležitosti žádosti o akreditaci vzdělávacího programu, organizace vzdělávání v rekvalifikačním zařízení a způsob jeho ukončení

Vyhláška č. 473/2012 Sb., o provedení některých ustanovení zákona o sociálně-právní ochraně dětí

Vyhláška č. 388/2011 Sb., o provedení některých ustanovení zákona o poskytování dávek osobám se zdravotním postižením

Vyhláška č. 505/2006 Sb., kterou se provádějí některá ustanovení zákona o sociálních službách

Nařízení vlády č. 449/2016 Sb., kterým se pro účely příspěvku na bydlení ze státní sociální podpory pro rok 2017 stanoví výše nákladů srovnatelných s nájmem, částek, které se započítávají za pevná paliva, a částek normativních nákladů na bydlení.

Nařízení vlády č. 515/2004 Sb., o hmotné podpoře na vytváření nových pracovních míst a hmotné podpoře rekvalifikace nebo školení zaměstnanců v rámci investičních pobídek

Vyhláška č. 389/2011 Sb., o provedení některých ustanovení zákona o pomoci v hmotné nouzi

Obory státní služby

1. Finance
2. Daně, poplatky a jiná obdobná peněžítá plnění
3. Audit
4. Hospodaření s majetkem státu a jeho privatizace
5. Finanční a ekonomická spolupráce se zahraničím
6. Loterie a jiné podobné hry
7. Finanční trh
8. Ekonomická ochrana státu
9. Zahraniční vztahy a služba
10. Školství, výchova a vzdělávání
11. Mládež, tělovýchova a sport
12. Výzkum, vývoj a inovace
13. Umění
14. Ochrana kulturního dědictví, státní památková péče a péče o sbírky muzejní povahy
15. Kulturně výchovná činnost, správa ve věcech knihovnických a informačních služeb
16. Církev a náboženské společnosti
17. Ochrana práv duševního vlastnictví
18. Média, audiovizí, regulace vysílání
19. Nepojistné sociální dávkové systémy
20. Sociální služby a sociální práce
21. Sociálněprávní ochrana dětí a rodinná politika
22. Sociální pojištění
23. Lékařská posudková služba
24. Zaměstnanost
25. Pracovněprávní vztahy
26. Platy, mzdy a jiné odměny za práci
27. Bezpečnost práce
28. Zdravotnictví a ochrana zdraví
29. Legislativa a právní činnost

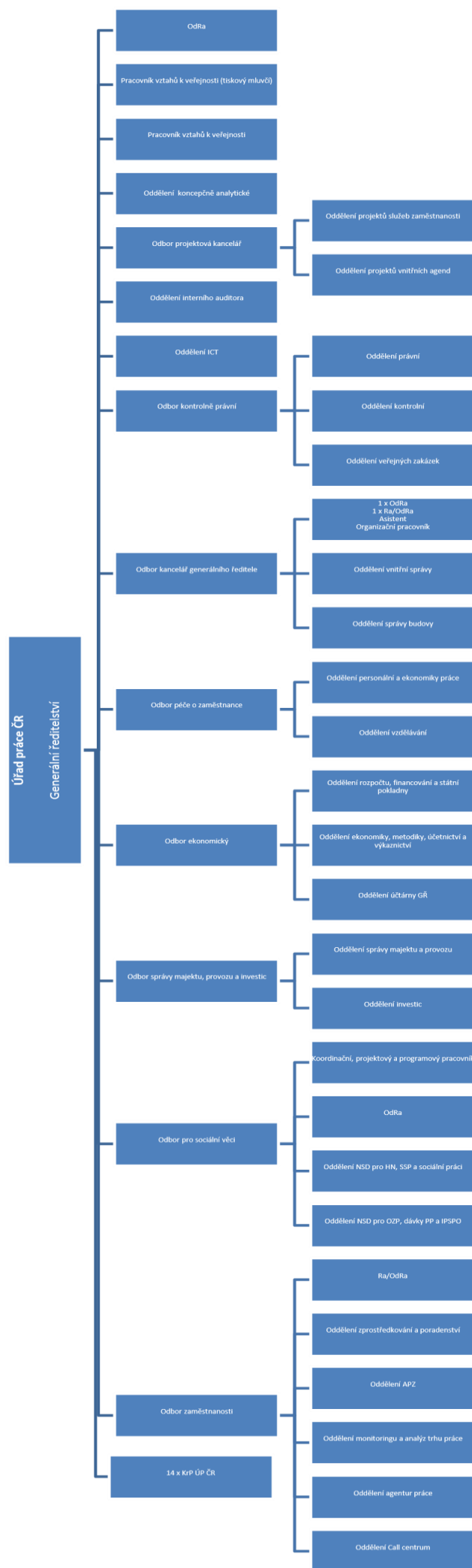
30. Lidská práva
31. Vnitřní pořádek a bezpečnost státu
32. Krizové řízení, ochrana obyvatelstva a integrovaný záchranný systém
33. Systém veřejné správy
34. Všeobecná vnitřní správa
35. Archivnictví a spisová služba
36. Informační a komunikační technologie
37. Energetika
38. Surovinová politika
39. Průmysl
40. Stavebnictví
41. Licence a jiná povolení v oblasti zahraničního obchodu
42. Podnikání a živnosti
43. Ochrana spotřebitele a trhu
44. Obchod a mezinárodní ekonomické vztahy
45. Elektronické komunikace a poštovní služby
46. Veřejné investování a zadávání veřejných zakázek
47. Společné evropské politiky podpory a pomoci, evropské strukturální, investiční a obdobné fondy
48. Regionální rozvoj
49. Cestovní ruch
50. Bydlení
51. Územní plánování
52. Stavební řád
53. Zemědělství
54. Lesní hospodářství
55. Myslivost
56. Rybářství a včelařství
57. Vodní hospodářství
58. Potravinářská výroba a péče o potraviny
59. Veterinární péče
60. Rostlinolékařská péče
61. Pozemková správa a krajinyotvorba
62. Financování řízení a sledování Společné zemědělské politiky

63. Zabezpečování obrany státu a správa vojenských újezdů
64. Hospodářská opatření pro krizové stavy a správa státních hmotných rezerv
65. Obranná standardizace, katalogizace a státní ověřování jakosti
66. Doprava
67. Ochrana přírody a krajiny
68. Technická ochrana životního prostředí
69. Státní statistická služba
70. Zeměměřictví a katastr nemovitostí
71. Hornictví, geologie, podzemní stavitelství a výbušniny
72. Průmyslové vlastnictví
73. Hospodářská soutěž, dohled nad zadáváním veřejných zakázek a koncesí a dohled nad poskytováním veřejné podpory
74. Jaderná bezpečnost, radiační ochrana, správa ve věcech chemických a biologických zbraní
75. Ochrana utajovaných informací
76. Ochrana osobních údajů
77. Odborné zabezpečení činnosti vlády
78. Organizační věci státní služby a správa služebních vztahů státních zaměstnanců, příslušníků bezpečnostních sborů a vojáků z povolání
79. Evropská politika vlády

Příloha č. 5

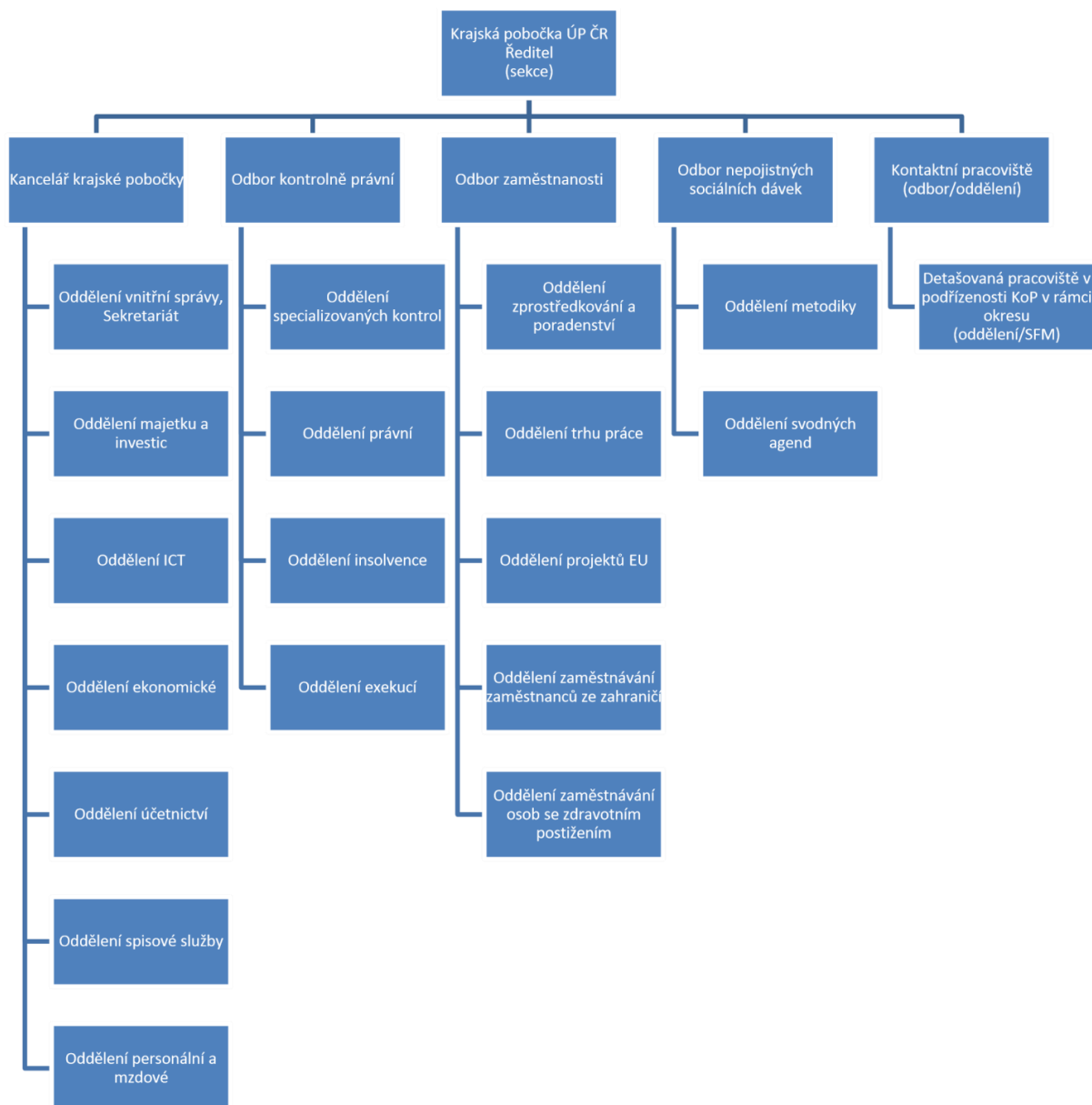
Zdroj: www.portal.mpsv.cz,

Organizační struktura Generálního ředitelství Úřadu práce ČR, 2016



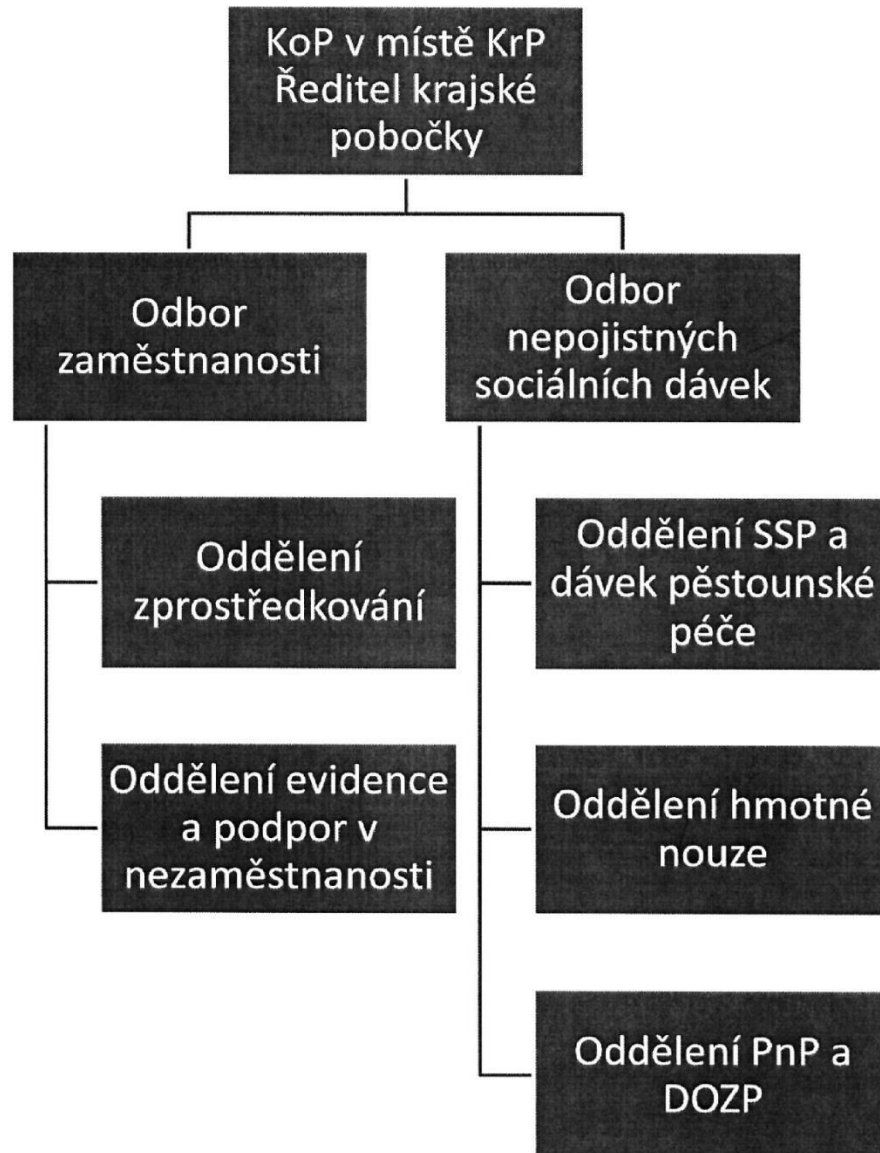
Příloha č. 6

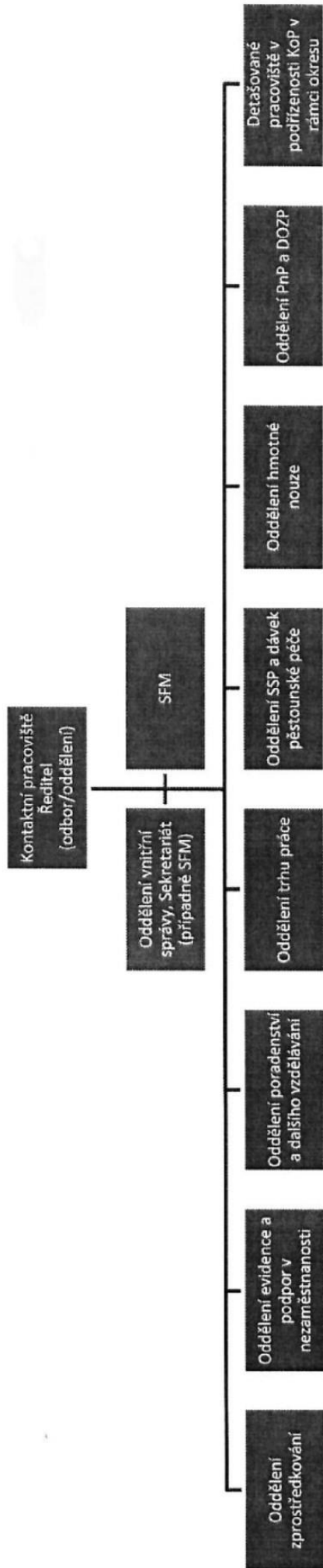
Zdroj: www.portal.mpsv.cz, *Organizační struktura krajské pobočky Úřadu práce ČR, 2015*



Příloha č. 7

Zdroj: Interní materiál Krajské pobočky Úřadu práce





Otázky k rozhovorům:

A. Jak jsou vedoucí pracovníci připravováni pro výkon své funkce?

1. Absolvovala jste vzdělávací kurz pro vedoucí pracovníky? Jaký na něj máte názor?
2. Považujete vzdělávání vedoucích pracovníků za přínosné?
3. Co byste změnila v souvislosti s přípravou vedoucích pracovníků?

B. Jak se projevil zákon o státní službě v oblasti řízení lidských zdrojů?

4. Jaké změny v řízení jste pocítila v souvislosti se zákonem o státní službě?
5. V čem vidíte hlavní přínos zákona o státní službě?
6. Vnímáte nějaká negativa v rámci řízení pracovníků, která přinesl zákon o státní službě?
7. Jaké změny byste uvítala v zákoně o státní službě v oblasti řízení lidských zdrojů?

C. Jak hodnotí vedoucí pracovníci pracovní podmínky na kontaktních pracovištích?

8. Co vám v souvislosti s řízením pracovníků usnadňuje vaši práci?
9. Jaké okolnosti vám naopak práci ztěžují?
10. Jak byste ohodnotila materiální vybavení pracoviště?
11. Jak vycházíte s ostatními pracovníky?
12. Co by podle vás mohlo zlepšit pracovní podmínky?

D. Prostřednictvím jakých mechanismů řídí vedoucí pracovníci pracovní výkon?

13. Jakým způsobem jsou stanovovány pracovní cíle v rámci řízení pracovníků úřadu?
14. Prostřednictvím jakých činností řídíte pracovní výkon?
15. Informujete pracovníky o očekávaném pracovním výkonu?
16. Jak je oceňován individuální výkon pracovníků?
17. Co by podle vás přispělo k lepšímu pracovnímu výkonu pracovníků úřadu?

Přepis rozhovoru s respondentem č. 1

- 1. Absolvovala jste vzdělávací kurz pro vedoucí pracovníky? Jaký na něj máte názor?**

R1: *Absolvovala jsem několik manažerských kurzů a mám na ně víceméně kladný názor. Přinesly mi informace a nové zkušenosti, díky nim můžu lépe vést svůj tým a lépe se orientovat v dané problematice (time management, plánování porad... atd.).*

- 2. Považujete vzdělávání vedoucích pracovníků za přínosné?**

R1: *Ano, považuji je za přínosné.*

- 3. Co byste změnila v souvislosti s přípravou vedoucích pracovníků?**

R1: *Doporučila bych klást větší důraz na výběr lepších lektorů (vzdělávacích institucí) a neřídila se při výběru nejnižší cenou.*

- 4. Jaké změny v řízení jste pocítila v souvislosti se zákonem o státní službě?**

R1: *Změny ve všech oblastech, v systému výběrových řízení, změnilo se hodnocení zaměstnanců, odměňování.*

- 5. V čem vidíte hlavní přínos zákona o státní službě?**

R1: *V profesionalizaci státní správy, kdy zaměstnanci musí vykonat úřednickou zkoušku. Více placeného služebního volna.*

- 6. Vnímáte nějaká negativa v rámci řízení pracovníků, která přinesl zákon o státní službě?**

R1: *Zdlouhavá výběrová řízení a naopak ukončení pracovního poměru. Je skoro nemožné ukončit služební poměr se zaměstnancem, se kterým nejsem spokojena.*

- 7. Jaké změny byste uvítala v zákoně o státní službě v oblasti řízení lidských zdrojů?**

R1: *Zjednodušila bych formulář pro služební hodnocení zaměstnance a systém výběrových řízení na služební místo.*

- 8. Co vám v souvislosti s řízením pracovníků usnadňuje vaši práci?**

R1: *Můj osobní přístup k nim. Vstřícnost, zodpovědnost, otevřenost k diskuzi.*

- 9. Jaké okolnosti vám naopak práci ztěžují?**

R1: *V některých případech zbytečně složitá administrativa, dlouhý proces projednávání a schvalování.*

- 10. Jak byste ohodnotila materiální vybavení pracoviště?**

R1: *Uvítala bych častější servis a obnovu kancelářské techniky. Především zařízení, která jsou denně využívána (kopírovací stroje, tiskárny, skartovací stroje apod.).*

11. Jak vycházíte s ostatními pracovníky?

R1: *Řekla bych, že dobře. Alespoň se to snažím.*

12. Co by podle vás mohlo zlepšit pracovní podmínky?

R1: *Snížení administrativy, v současné době je to papír pro papír.*

13. Jakým způsobem jsou stanovovány pracovní cíle v rámci řízení pracovníků úřadu?

R1: *Klasické pracovní úkoly jsou dané, pouze mimořádné úkoly jsou stanovovány termínově. Jednotlivé cíle, jako absolvování nějakého kurzu, uvádím do ročního osobního hodnocení zaměstnance.*

14. Prostřednictvím jakých činností řídíte pracovní výkon?

R1: *To je individuální. Hodně záleží na povaze zaměstnance a taky jak dlouho ve státní správě pracuje a jaké má profesní zkušenosti. Určitě jako nejlepší motivace v rámci potřeby zvýšení pracovního úsilí je finanční odměňování.*

15. Informujete pracovníky o očekávaném pracovním výkonu?

R1: *Zaměstnance informuji hromadně v rámci zaměstnaneckých porad nebo jednotlivě osobně, telefonicky, e-mailem.*

16. Jak je oceňován individuální výkon pracovníků?

R1: *Mimořádnou finanční odměnou nebo veřejnou pochvalou v rámci zaměstnanecké porady.*

17. Co by podle vás přispělo k lepšímu pracovnímu výkonu pracovníků úřadu?

R1: *Snížení administrativní zátěže by určitě prospělo k lepšímu výkonu. Taky častější možnost mimořádného finančního ohodnocení za odvedený pracovní výkon.*

Přepis rozhovoru s respondentem č. 2

- 1. Absolvovala jste vzdělávací kurz pro vedoucí pracovníky? Jaký na něj máte názor?**

R2: *Ano, absolvovala jsem vícero kurzů s různým zaměřením (např. time management). Některé byly ztrátou času a některé byly přínosem.*

- 2. Považujete vzdělávání vedoucích pracovníků za přínosné?**

R2: *Ano.*

- 3. Co byste změnila v souvislosti s přípravou vedoucích pracovníků?**

R2: *Zaměřila bych vzdělávání konkrétněji. Nabízené kurzy bývají hodně obecně zaměřené. A také nabídka kurzů není tak pestrá.*

- 4. Jaké změny v řízení jste pocítila v souvislosti se zákonem o státní službě?**

R2: *Změna nastala ve výběrových řízeních. Kdy je jejich doba trvání až příliš dlouhá. Celkově zákon přinesl i riziko odchodu zaměstnanců. Kdyby se rozhodli ze dne na den skončit, tak s tím nic neudělám.*

- 5. V čem vidíte hlavní přínos zákona o státní službě?**

R2: *Větší jistota pro zaměstnance, kdy dostanou smlouvu na dobu neurčitou.*

- 6. Vnímáte nějaká negativa v rámci řízení pracovníků, která přinesl zákon o státní službě?**

R2: *Ano, právě možnost okamžitého odchodu zaměstnanců. Taky systém hodnocení zaměstnanců a výběrové řízení. Výběrová řízení z důvodu, že si nemůžu vybrat vlastního zaměstnance, nemůžu se doptávat budoucích zaměstnanců, můžu jenom přihlížet výběru mého vlastního zaměstnance.*

- 7. Jaké změny byste uvítala v zákoně o státní službě v oblasti řízení lidských zdrojů?**

R2: *Změnit výběrová řízení a hodnocení pracovního výkonu. Hodnocení je hodně obecné a navíc interval hodnocení 1 ročně nemá smysl. Hodnocení by mělo probíhat podle potřeby. Taky systém odměňování bych změnila, jelikož na každou odměnu musím vydávat rozhodnutí (kdyby se třeba někdo chtěl odvolat)...*

- 8. Co vám v souvislosti s řízením pracovníků usnadňuje vaši práci?**

R2: *Osobní vztahy na pracovišti, postavené na důvěře. Není tady vztah „šéf“ a „podřízený“.*

- 9. Jaké okolnosti vám naopak práci ztěžují?**

R2: *Spousta jiných povinností, které musím řešit. Nemůžu se tak věnovat vedení lidí.*

10. Jak byste ohodnotila materiální vybavení pracoviště?

R2: *Vše, co potřebuji k práci, tak mám. Mohla by tady být klimatizace, protože tady celé dopoledne svítí do oken, ale můžu mít větrák. Svítí mi taky na obrazovku počítače, tak není moc dobře vidět, co tam je. Jinak mi spíš vadí stavební bariéry v budově kvůli lidem, co sem jdou. Chtělo by to širší dveře a zrušit prahy.*

11. Jak vycházíte s ostatními pracovníky?

R2: *Velmi dobře, bez konfliktů.*

12. Co by podle vás mohlo zlepšit pracovní podmínky?

R2: *Personální posílení, aby ubyla zaměstnancům práce. Vyšší finanční odměňování a kariérní růst. Taky by bylo dobré, kdyby na úřadech fungovala celozávodní dovolená, protože každou dovolenou musí člověk předehnat a pak zase rychle dohonit, co zameškal a už se necítí odpočatý. Ale je to jenom taková utopie (smích).*

13. Jakým způsobem jsou stanovovány pracovní cíle v rámci řízení pracovníků úřadu?

R2: *Náplň práce mají zaměstnanci danou. Ostatní pracovní cíle si zaměstnanci si sami napíší a pak je zformulujeme. Dostávají je pak písemně při hodnocení.*

14. Prostřednictvím jakých činností řídíte pracovní výkon?

R2: *Největší motivací jsou finanční odměny, ale taky využívám pochvaly, poděkování, ... Pro řízení výkonu používám průběžné slovní hodnocení.*

15. Informujete pracovníky o očekávaném pracovním výkonu?

R2: *Znají pracovní náplň (ta je obecně formulovaná). Dostanou informace při nástupu, při zaškolení. Pracují v zajetých stereotypech.*

16. Jak je oceňován individuální výkon pracovníků?

R2: *Finanční odměny (osobní ohodnocení), chválení. Když udělají nějakou práci navíc, tak pak jim zase ulevím s jinou, snažím se práci spravedlivě rozdělovat.*

17. Co by podle vás přispělo k lepšímu pracovnímu výkonu pracovníků úřadu?

R2: *Nejvíce motivuje finanční odměna, ale taky pochvaly. Pomohlo by i personální posílení (více odpočinku).*

Přepis rozhovoru s respondentem č. 3

- 1. Absolvovala jste vzdělávací kurz pro vedoucí pracovníky? Jaký na něj máte názor?**

R3: *Ano absolvovala, ale dříve, asi v roce 2014 naposledy. A považuji je určitě za potřebné.*

- 2. Považujete vzdělávání vedoucích pracovníků za přínosné?**

R3: *Podle mého názoru jsou přínosné. Uvědomila jsem si díky nim některé věci, které bych měla při práci s podřízenými zlepšit.*

- 3. Co byste změnila v souvislosti s přípravou vedoucích pracovníků?**

R3: *Vedoucí by měl mít základní předpoklady pro to, aby byl v počátcích schopný vést kolektiv podřízených. Pak už jen praxí získává nové zkušenosti. Myslím, že být dobrým vedoucím se nedá naučit v žádném kurzu. Kurzy jsou užitečné, ale návod na to být dobrým vedoucím od nich nečekám. Takže bych asi nic neměnila.*

- 4. Jaké změny v řízení jste pocítila v souvislosti se zákonem o státní službě?**

R3: *Asi žádné.*

- 5. V čem vidíte hlavní přínos zákona o státní službě?**

R3: *Musím přiznat, že žádný zásadní.*

- 6. Vnímáte nějaká negativa v rámci řízení pracovníků, která přinesl zákon o státní službě?**

R3: *Zbytečná administrativa, téměř na vše se musí vydávat rozhodnutí (např. odměny), což je v pracovní době časově náročné. Někdy jsem si brala tyto úkoly na zpracování domů. Negativem jsou taky výběrová řízení podle SŘ, proto je výběr nového zaměstnance velmi zdlouhavý.*

- 7. Jaké změny byste uvítala v zákoně o státní službě v oblasti řízení lidských zdrojů?**

R3: *Asi odměňování. Každodenní kontakt mnohdy s problémovými, případně nepřizpůsobivými klienty je velmi náročný. Začíná být problém s obsazováním míst za základní nástupní plat.*

- 8. Co vám v souvislosti s řízením pracovníků usnadňuje vaši práci?**

R3: *Možnost konzultace s mojí nadřízenou. Vždy mi dobře poradí.*

9. Jaké okolnosti vám naopak práci ztěžují?

R3: *Pro náročnost práce poradce a pochopení, že někteří poradci už pociťují syndrom vyhoření, si uvědomuji, že jim někdy prominu, když některé služebního úkoly nesplní včas.*

10. Jak byste ohodnotila materiální vybavení pracoviště?

R3: *Dobře, kancelářské pomůcky jsou v pořádku.*

11. Jak vycházíte s ostatními pracovníky?

R3: *Z mé strany velmi dobře.*

12. Co by podle vás mohlo zlepšit pracovní podmínky?

R3: *Určitě by se daly zlepšit pracovní podmínky vymalováním kanceláří. Také zlepšit pracovní místa, vzhledem k používanému nábytku jsou některá pracovní místa nevhodná, taky umístění PC, ...*

13. Jakým způsobem jsou stanovovány pracovní cíle v rámci řízení pracovníků úřadu?

R3: *Cíle se stanovují při ročním hodnocení pracovníků.*

14. Prostřednictvím jakých činností řídíte pracovní výkon?

R3: *Prostřednictvím hodnocení, odměňování, vzdělávání. Také motivací.*

15. Informujete pracovníky o očekávaném pracovním výkonu?

R3: *Ano.*

16. Jak je oceňován individuální výkon pracovníků?

R3: *Ústní pochvalou po pracovním výkonu, v případě možnosti odměny pak ocením finančně.*

17. Co by podle vás přispělo k lepšímu pracovnímu výkonu pracovníků úřadu?

R3: *Více poradců a méně uchazečů (smích).*