

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Teze diplomové práce

Management lidských zdrojů ve veřejné správě

Radka Bejvlová

© 2015 ČZU v Praze

Souhrn

Diplomová práce se věnuje problematice managementu lidských zdrojů v organizaci státní správy, kterou je Drážní úřad Praha. Pozornost je věnována personálním aktivitám v oblasti získávání, hodnocení, odměňování a vzdělávání státních zaměstnanců. Hlavním cílem je pomocí deskriptivní metody a na základě výsledků analýzy jednotlivých procesů stanovení návrhu na zefektivnění a zkvalitnění řízení lidských zdrojů v organizaci státní správy. Dílčím cílem je vytvořit ucelený a systematický pohled na problematiku personálních činností ve státní správě. Teoretická část definuje obecné zásady řízení lidských zdrojů a poskytuje informace o právech a povinnostech vyplývajících ze zákona č. 234/2014 Sb., o státní službě. V praktické části jsou za pomoci kvalitativního výzkumu s použitím techniky nezúčastněného pozorování, studia dokumentů, neformálních rozhovorů a dotazníkového šetření odhaleny případné nedostatky výkonu personálního řízení. Na základě získaných výstupů empirického šetření jsou navržena opatření ke zkvalitnění a zefektivnění managementu lidských zdrojů v organizaci státní správy.

Klíčová slova: veřejná správa, státní správa, management lidských zdrojů, personální činnosti, analýza, hodnocení, odměňování, vzdělávání

Úvod

Management lidských zdrojů lze považovat za klíčový prvek fungování státní správy. V současné době správná motivace, zapojení a efektivní vedení lidí na všech úrovních hraje klíčovou roli v dosažení úspěchu jakékoliv organizace. Vhodně nastavený systém řízení lidských zdrojů je předpokladem pro efektivní fungování nejen podnikatelských subjektů ale i veřejných institucí. Koncepce řízení lidských zdrojů je v rámci veřejné správy a soukromé sféry značně odlišná. Veřejný sektor ve srovnání se soukromým disponuje řadou specifických podmínek. Činnosti jsou jednoznačně definovány legislativou, chybí konkurenční prostředí a přístup ke klientovi coby zákazníkovi. Pokud klient v soukromém sektoru není spokojen, má možnost využít služeb konkurence. Naproti tomu není-li spokojen občan, zákazník veřejné správy, nemá zpravidla možnost volby. Ve státní správě není možné aplikovat všechny modely řízení uplatňované v soukromém sektoru, vždy je třeba vzít v úvahu specifický výkon činností a poslání dané instituce.

Cíl práce

Primárním cílem diplomové práce je na základě výsledků analýzy personálních činností a empirického šetření stanovení návrhu na zefektivnění a zkvalitnění řízení lidských zdrojů ve vybrané organizaci státní správy. Pro odhalení fungování personálních procesů ve státní správě byl zvolen Drážní úřad Praha, zřízený jako orgán státní správy a podřízený Ministerstvu dopravy. Záměrem je identifikovat případné nedostatky systému zabezpečování lidských zdrojů a personálních činností s ním souvisejících a navrhnout opatření, která pomohou eliminovat negativní prvky ovlivňující získávání vhodných kvalifikovaných pracovních sil a jejich následnou motivaci v organizaci setrvat. S ohledem na vzájemnou kompatibilitu jednotlivých personálních funkcí, budou analyzovány postupy a metody získávání zaměstnanců drážního správního úřadu, formy hodnocení pracovního výkonu včetně systému odměňování a průběžného vzdělávání. Uvedený rozbor a empirické šetření umožní ucelený a systematický pohled na problematiku dílčích a specializovaných aktivit personálního řízení v organizaci státní správy.

Sekundárním cílem je na základě prostudované odborné literatury definovat koncepci managementu lidských zdrojů a rovněž poskytnout základní přehled o personálních procesech získávání, hodnocení a vzdělávání zaměstnanců ve státní správě v souladu se zákonem č. 234/2014 Sb., o státní službě účinným od 1. 1. 2015.

Metodika práce

Metodologický postup bude uskutečněn s využitím deskriptivní metody a metody analytické. Deskriptivní oblast poskytne na základě studia odborné literatury a ostatních významných pramenů informace týkající se managementu lidských zdrojů. Pomocí analýzy budou odhaleny případné nedostatky vybraných personálních činností a následně stanoveny návrhy na jejich možnou eliminaci.

Teoretická východiska obsažená v kapitole 3 budou rozdělena na dva okruhy. Záměrem první části bude na základě odborných pramenů poskytnout základní informace z oblasti managementu lidských zdrojů. Druhá část kapitoly 3 bude zaměřena na personální procesy ve veřejné správě v souladu se zákonem č. 234/2014 Sb., o státní službě (dále jen „zákon o státní službě“), který vstoupil v účinnost dne 1. 1. 2015.

Obecné poznatky a zásady vycházející z odborné literatury včetně práv a povinností státních zaměstnanců vyplývající ze zákona o státní službě budou následně aplikovány v praktické části.

Druhá empirická část bude zahájena za využití deskriptivní metody a analýzy. Za pomoci kvalitativního výzkumu s použitím především techniky nezúčastněného pozorování, studia dokumentů bude na základě deskripce přiblížen proces řízení lidských zdrojů v organizaci státní správy. Analýza postupů získávání, hodnocení, odměňování a vzdělávání zaměstnanců správního úřadu bude provedena za pomoci neformálních rozhovorů a dotazníkového šetření uskutečněných s vybranými pracovníky. V jejím rámci budou využity jak vnitropodnikové zdroje, tak veřejně dostupné. Na základě získaných výstupů empirického šetření s použitím syntézy zjištěných poznatků budou stanoveny návrhy ke zkvalitnění a zefektivnění řízení lidských zdrojů v organizaci státní správy. Navržená opatření budou prezentována s ohledem na jejich možnou aplikaci v celé veřejné správě.

Zhodnocení výsledků a doporučení

Komplexním poznatkem z oblasti managementu lidských zdrojů ve státní správě je jeho závislost na výši přidělených prostředků ze státního rozpočtu. Lze zkonstatovat, že od nepříznivé finanční situace Drážního úřadu se odvíjí absence určitých prvků systému řízení lidských zdrojů. Řešením je správné nastavení personalistických procesů, jejich implementace a kontrola tak, aby byl zajištěn kvalitní výkon veřejné služby.

Jelikož se Drážní úřad v současné době potýká s nedostatkem kvalifikovaných odborníků, stěžejním úkolem je získat nové zaměstnance. Této oblasti vrcholový management věnuje dostatečnou pozornost, přesto je získávání vhodných pracovníků problematické. Vedení Drážního úřadu ve velké míře oslovuje pracovní portály zaměřené na železniční sektor, což může být jeden z důvodů neúspěchu. Na základě těchto skutečností bylo doporučeno orientovat se i na jiné druhy externích pracovních portálů jako je prace.statnisprava.cz, jež poskytuje méně nákladné služby a věnovat větší pozornost struktuře inzerátu včetně seriózního oslovení potenciálních uchazečů.

Hodnocení pracovního výkonu, které je východiskem pro ostatní personální činnosti, je prováděno nadřízenými pracovníky neformálním způsobem v rámci pravidelných pracovních porad. Výsledky výzkumu ukázaly, že z formálního způsobu hodnocení zaměstnanci preferují metodu hodnotícího rozhovoru. Z tohoto důvodu byl navržen tiskopis „Záznám hodnotícího rozhovoru“ a doporučeno dodržování základních zásad a postupů v průběhu posuzování pracovního výkonu. Vzhledem k tomu, že z hodnocení zaměstnanců vychází realizace systému odměňování i vzdělávání, není vhodné opomíjet jeho důležitost.

V oblasti nepřímých forem odměňování bylo vzhledem k rozdílné preferenci benefitů doporučeno zavedení volitelného systému zaměstnaneckých výhod, tzv. kafetéria systému, čímž by byla zajištěna větší spokojenost zaměstnanců. Uvedený systém může rovněž působit jako určitá přednost při oslovení potenciálního uchazeče o pracovní místo.

V systému vzdělávání zaměstnanců zcela chybí prvky plánování a zacílení vzdělávání podle skutečných potřeb zaměstnanců. Návrhem pro zlepšení této situace bylo zpracování plánu vzdělávání a rozvoje s ohledem na stanové cíle a potřeby zaměstnanců. Na základě zjištěných informací o nabídkách vzdělávání ze strany Institutu pro veřejnou správu Praha, byla doporučena pravidelná účast vybraného zaměstnance ve vhodně zvolených kurzech organizovaných touto společností. Pověřený pracovník zastávající funkci interního školitele by následně předával získané znalosti ostatním spolupracovníkům. Díky tomuto způsobu průběžného vzdělávání je možné dodržet nízkou nákladovost a zabezpečit proces systematického vzdělávání.

Zavedením navrhovaných opatření může organizace docílit nejen kvalitního výkonu všech personálních činností, ale i následné motivace zaměstnanců u organizace setrvat.

Na základě těchto skutečností lze jednoznačně zkonstatovat, že žádnou z personálních činností by vrcholové vedení Drážního úřadu nemělo podceňovat. Díky správně zvolené metodě získávání zaměstnanců a efektivní implementaci především systému hodnocení pracovního výkonu lze zajistit požadovanou strukturu zaměstnanců a jejich následné udržení. Závažným problémem je však neuspokojivé odměňování zaměstnanců Drážního úřadu, což může být příčinou problematického získávání nových odborníků.

Závěr

Cílem diplomové práce bylo stanovit návrh na zefektivnění a zkvalitnění řízení lidských zdrojů v organizaci státní správy, kterou je Drážní úřad Praha. Na základě provedené explorace procesu zabezpečování lidských zdrojů byly odhaleny nedostatky v oblasti managementu lidských zdrojů v organizaci. Analýza souvisejících personálních činností zahrnující oblast hodnocení zaměstnanců, jejich odměňování a vzdělávání napomohla identifikovat možné příčiny problematického získávání pracovníků. Vzhledem k tomu, že mezi uvedenými činnostmi existují kompatibilní vazby, bylo nezbytné provést empirické šetření všech oblastí a umožnit tak komplexní pohled na problematiku získávání, hodnocení, odměňování a vzdělávání zaměstnanců státní správy.

Prezentované návrhy jsou použitelné nejen v daném správním úřadu, ale komplexně v celé sféře veřejné správy. Na základě výše uvedeného lze zkonstatovat, že primární i sekundární cíle diplomové práce byly naplněny.

Seznam použitých zdrojů

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Personální řízení 1*. Vyd. 1. Praha: Vysoká škola ekonomická, Podnikohospodářská fakulta, 2001, 218 s. ISBN 80-245-0248-8.

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

Pravidla vzdělávání zaměstnanců ve správních úřadech. Vyd. 1. Praha: Úřad vlády České republiky, odbor řízení lidských zdrojů ve správních úřadech, 2006. 23 s. ISBN 80-867-3490-0

SAKSLOVÁ, Věra a Eva ŠIMKOVÁ. *Základy řízení lidských zdrojů: systematický přehled základní personální problematiky*. Vyd. 4., aktualiz. a rozš. Hradec Králové: Gaudeamus, 2013, 177 s. ISBN 978-80-7435-331-4.

THOMSON, Rosemary. *Řízení lidí: Managing people*. Vyd. 1. české. Praha: ASPI, 2007, 249 s. ISBN 978-80-7357-267-9.

URBAN, Jan. *Případové studie z managementu lidských zdrojů*. Praha: Ústav práva a právní vědy, 2014, 152 s. ISBN 978-808-7974-032.

VODÁK, Jozef a Alžbeta KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2011, 237 s. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3651-8