

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích
Ekonomická fakulta
Katedra řízení

Studijní program: M4101 Zemědělské inženýrství
Studijní obor: Provozně podnikatelský obor

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Řízení lidských zdrojů ve veřejné správě

Vedoucí diplomové práce: doc. Ing. Růžena Krninská, CSc.
Autor diplomové práce: Hana Hadravová

2007

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma „Řízení lidských zdrojů ve veřejné správě“ vypracovala samostatně na základě vlastních zjištění a materiálů, které uvádím v přehledu literatury.

V Čábuzích dne 15. dubna 2007

Hana Hadravová

Děkuji doc. Ing. Růženě Krninské, CSc. za odborné vedení a všestrannou pomoc při zpracování této diplomové práce.

Obsah

1. Úvod	7
2. Literární rešerše	9
2. 1. Řízení lidských zdrojů	9
2. 1. 1. Definice a obecná charakteristika	9
2. 1. 2. Cíle řízení lidských zdrojů	11
2. 1. 3. Hlavní úkoly řízení lidských zdrojů	13
2. 1. 4. Podoby řízení lidských zdrojů	14
2. 1. 5. Modely řízení lidských zdrojů	15
2. 1. 6. Další vývoj pojetí řízení lidských zdrojů	16
2. 1. 7. Nové trendy v řízení lidských zdrojů	18
2. 2. Veřejná správa	20
2. 2. 1. Charakteristika veřejné správy	20
2. 2. 2. Charakteristika státní správy	20
2. 2. 2. 1. Vláda	21
2. 2. 2. 2. Ústřední orgány	22
2. 2. 2. 3. Ostatní správní úřady na decentralizované úrovni	22
2. 2. 3. Charakteristika územní samosprávy	23
2. 2. 3. 1. Charakteristika obce	24
2. 2. 4. Reforma veřejné správy	26
2. 3. Lidské zdroje ve veřejné správě	27
2. 3. 1. Personální práce ve veřejné správě	27
2. 3. 2. Profesní etika	28
2. 3. 3. Strategie rozvoje lidských zdrojů ve veřejném sektoru	29
2. 3. 3. 1. Hlavní strategické směry a doporučení	30
3. Metodický postup	33
3. 1. Obsah a cíl diplomové práce	33
3. 2. Vymezení zkoumaného souboru	33
3. 2. 1. Charakteristika města a městského úřadu	33
3. 2. 1. 1. Městský úřad Strakonice a jeho odbory	34
3. 2. 1. 2. Městský úřad Vimperk a jeho odbory	35

3. 2. 2. Charakteristika České správy sociálního zabezpečení	36
3. 2. 2. 1. Okresní správa sociálního zabezpečení Prachatice a její odbory	36
3. 3. Sběr dat	37
3. 3. 1. Písemné dotazování	37
3. 3. 2. Pozorování	39
3. 4. Postup při sběru dat	40
4. Výsledky průzkumu	41
5. Diskuse	70
5. 1. Zhodnocení organizace A	70
5. 2. Zhodnocení organizace B	71
5. 3. Zhodnocení organizace C	71
6. Závěr	72
7. Summary	74
8. Přehled použité literatury	75
9. Přílohy	77

1. Úvod

„Domnívám se, že postavení člověka v této naší civilizační situaci není snadné, že je těžší, než bylo v minulosti. Člověk stojí vůči silám, které vypustil jako džina z láhve, fakticky bezbranný, zátěž, které je vystaven, jen těžko zvládá. Aby se s těmito civilizačními nástrahami vyrovnal, potřebuje účinnou pomoc. Je nezbytné mu pomoci, rozšířit a zesílit péči o člověka. Cílem není ekonomika, technika, věda, nýbrž člověk.“

(Jochman, 1998)

Žijeme v době neustálých a stále se zrychlujících změn. Tak jako se v komerční sféře organizace přizpůsobují měnícím se požadavkům trhu, jsou i organizace veřejné správy, kraje, města a obce nuceny přizpůsobovat veřejné služby nejen změnám legislativním, ale především změnám ve vnímání standardů veřejných služeb. Klienty institucí veřejné správy jsou občané, kteří vyžadují rychlé, dostupné a především kvalitní služby. Zvyšování kvality veřejných služeb je nepředstavitelné bez vzdělaných, orientovaných, progresivních a motivovaných zaměstnanců veřejné správy, tj. úředníků, kteří se ztotožňují s cíli organizace.

„Nejvzácnějším zdrojem v jakékoliv organizaci jsou výkonní lidé.“

Česká společnost prochází od roku 1989 hlubokými proměnami ve všech aspektech svého života. Podnětem se staly změny politické, které se promítly do všech sfér vývoje naší společnosti. Také ve veřejné správě probíhají rozsáhlé změny, které se dějí v kontextu pohybu k postindustriální společnosti, ve které dominuje zejména finanční cyklus a sektor služeb, ekonomický růst nevytváří nutně pracovní místa, značná je nestabilita zaměstnání apod. V této nové společnosti se zákonitě role veřejné správy mění. Nepůjde zřejmě o jednoduchý vývoj vzhledem k dědictví minulosti, jelikož minulá společnost provedla destrukci veřejné správy, kterou lze dosti těžko napravovat. Na dlouhodobý vývoj lze usuzovat i vzhledem ke zpolitizovanosti veřejné správy a složitosti změn, souvisejících zejména s přenosem kompetencí na územní samosprávné celky v rámci reformy veřejné správy.

Stálé změny nutí také jednotlivé úřady plně využívat pracovní potenciál svých zaměstnanců a hledat nové, účinnější formy vzdělávání a rozvoje, zkvalitňování řízení, komunikace, motivace a stimulace pracovníků apod. Od úředníků se nyní očekává adaptabilita a flexibilita pro nové životní situace. Cílem je tedy kompetence, to znamená schopnost člověka neustále se přizpůsobovat novostem a tvůrčím způsobem k nim přispívat.

Cílem této diplomové práce je specifikace vybraných pohledů na řízení lidských zdrojů a jeho analýza v současné veřejné správě, tzn. na základě průzkumu hodnotit stávající situaci v oblasti řízení lidských zdrojů se záměrem odhalit nedostatky a navrhnout opatření vedoucí ke zlepšení zjištěného stavu.

2. Literární rešerše

2. 1. Řízení lidských zdrojů

2. 1. 1. Definice a obecná charakteristika

Řízení lidských zdrojů představuje nejnovější koncepci personální práce, která se ve vyspělém zahraničí začala formovat někdy v průběhu 50. a 60. let. Řízení lidských zdrojů se stává jádrem řízení organizace, jeho nejdůležitější složkou. Tímto novým postavením personální práce se vyjadřuje význam člověka, lidské pracovní síly jako nejdůležitějšího výrobního vstupu a motoru činnosti organizace (Koubek, 2001).

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

Řízení lidských zdrojů představuje strategický přístup k práci s lidskými zdroji ve smyslu rozvoje jejich lidského potenciálu a jeho využití pro individuální a kolektivní spolupodílení se na efektivním plnění cílů podniku (organizace, firmy). Řízení lidských zdrojů je rozhodujícím nástrojem zvyšování konkurenceschopnosti a prosperity podniku (Krninská, 2002a).

Řízení lidských zdrojů lze definovat jako proces dosahování podnikových cílů prostřednictvím získávání, stabilizování, propouštění, rozvoje a optimálního využívání lidských zdrojů v organizaci (Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1997).

To, co je dnes nazýváno řízením lidských zdrojů, je souhrnem metodologií a rozhodování, jejichž cílem je řízení a rozvoj lidského potenciálu firmy (Pražská, Jindra, 1997).

Rozvoj lidských zdrojů představuje koncentrovanou a soustředěnou péči o pracovníka jako člověka, tedy o bytost nadanou vlastním rozumem, tvůrčími schopnostmi, zkušenostmi, znalostmi a vůlí pracovat na určité motivační úrovni (Horalíková, 1995).

V řízení lidských zdrojů je kladen důraz na:

- zájmy managementu,
- uplatnění strategického přístupu – takového, v němž strategie lidských zdrojů jsou integrovány se strategiemi podniku,
- chápání lidí jako jmění, do kterého se investuje v zájmu dosažení cílů organizace a posílení jejích zájmů,
- dosahování přidané hodnoty pomocí lidí prostřednictvím procesů rozvoje lidských zdrojů a řízení pracovního výkonu (nový přístup k hodnocení pracovníků),
- dosažení oddanosti lidí cílům a hodnotám organizace,
- potřeba silné podnikové kultury, vyjádřené v její deklaraci poslání a hodnot a posilované pomocí komunikace, vzdělávání a procesy řízení pracovního výkonu.

Řízení lidských zdrojů je tak v podstatě podnikatelsky orientovanou filozofií, týkající se řízení lidí liniovými manažery s cílem dosáhnout konkurenční výhody (Armstrong, 1999).

Hlavními charakteristikami řízení lidských zdrojů jakožto přístupu jsou tyto:

- Uspokojuje potřebu strategického přístupu k řízení lidských zdrojů pomocí propojení podnikové strategie a strategie lidských zdrojů.
- V důsledku integrované politiky a praxe v oblasti lidských zdrojů (konfigurace nebo propojení) přináší komplexní a logicky promyšlený přístup k zajištění vzájemně se podporující politiky a praxe zaměstnávání lidí.
- Je orientované na oddanost a angažovanost – zdůrazňuje význam dosažení oddanosti pracovníků poslání a hodnotám organizace.
- Pracovníci jsou chápáni jako aktivum, jako bohatství organizace nebo jako lidský kapitál, do něhož je třeba investovat tím, že se jim budou poskytovat

příležitosti ke vzdělávání a rozvoji a že organizace bude skutečnou „učící se organizací“.

- V souladu s pojetím na zdrojích založené strategie jsou lidské zdroje chápány jako zdroje konkurenční výhody.
- Přístup k pracovním či zaměstnaneckým vztahům je unitaristický a nikoli pluralistický, tj. spíše se věří, že pracovníci mají tytéž zájmy jako zaměstnavatelé, než že tyto zájmy nejsou nutně shodné.
- Výkonná složka řízení lidských zdrojů je záležitostí liniových manažerů (Armstrong, 2002).

2. 1. 2. Cíle řízení lidských zdrojů

Cílem řízení lidských zdrojů je jak zabezpečení kvantitativní stránky lidských zdrojů (počet, věková a profesní struktura a formální kvalifikace), tak rovněž kvalitativní stránky (výkonnost, tvořivost, motivace a identifikace s cíli firmy) (Armstrong, 2002).

Základní cíle personální práce v hospodářské a sociální oblasti je možno vymezit následujícím způsobem:

a) v ekonomické oblasti

- optimální využití lidské práce v kombinaci s ostatními výrobními faktory s cílem dosáhnout nezbytně nutného výkonu organizace a její adaptace na požadavky okolí,
- zlepšování struktury a zvýšení kvality fungování lidských zdrojů organizace,
- zvýšení kreativity a ekonomické zhodnocení tohoto potenciálu i vložených prostředků na jeho rozvoj,
- stanovení a udržení personálních nákladů organizace (mzdy a výdaje na zabezpečování potřeb pracovníků) na optimální výši,
- realizace systému odměňování podle výkonu stimulačního rozvoje aktivity a zvyšování schopností každého pracovníka.

b) v utváření pracovního klimatu a sociální oblasti

- naplnění osobních cílů pracovníků spojených s výkonem práce pro organizaci,
- napomáhat identifikaci s cíli organizace,
- motivace pracovníků k seberozvoji, zvyšování kvalifikace a tvořivému přístupu při řešení problémů organizace,
- vytvářet předpoklady pro spokojenost s pracovním místem, s obsahem práce, pracovním prostředím a vnitřním klimatem organizace (humanizace práce) (Kleibl, Dvořáková, Šubrt, 2001).

Obecným cílem řízení lidských zdrojů je zajistit, aby byla organizace schopna prostřednictvím lidí úspěšně plnit své cíle. Jak poznamenali Ulrich a Lake in Armstrong (2002), „systémy řízení lidských zdrojů mohou být zdrojem takových schopností, které umožní organizacím učit se rozpoznávat a využívat nové příležitosti“. Konkrétněji řečeno, řízení lidských zdrojů se týká plnění cílů v následujících oblastech.

Zabezpečování a rozvoj pracovníků

Zabezpečit, aby organizace získala a udržela si kvalifikované, oddané, angažované a dobře motivované pracovníky. To znamená předvídat a uspokojovat budoucí potřeby pracovních sil a zvyšovat a rozvíjet podstatné schopnosti lidí – jejich užitečnost, potenciál a zaměstnatelnost – tím, že jim budou poskytovány příležitosti k soustavnému vzdělávání a rozvoji. Jak uvedl Becker a kol. in Armstrong (2002), může to také zahrnovat vytváření systémů vysoce výkonné práce, které zvyšují flexibilitu a obsahují v sobě „pečlivé a nekompromisní postupy získávání a výběru pracovníků, na výkonu založené pobídkové systémy odměňování a aktivity zaměřené na rozvoj manažerů a vzdělávání pracovníků odrážející potřeby podniku“.

Ocenění pracovníků

Zvyšovat motivaci a oddanost pracovníků zaváděním politiky a postupů, které zajišťují oceňování a odměňování lidí za všechno, co dělají a čeho dosahují, i za dovednosti a schopnosti, které si osvojí (Armstrong, 2002).

Vztahy

Vytvářet ovzduší, v němž bude možné udržovat produktivní a harmonické vztahy partnerství mezi managementem a pracovníky a v němž bude moci vzkvétat týmová práce. Zavádět vysoce motivující způsoby řízení, které uznávají, že pracovníci jsou v organizaci mimořádně hodnotnou zainteresovanou stranou, a napomáhat vytváření ovzduší spolupráce a vzájemné důvěry. Pomáhat organizaci vyvažovat potřeby všech zainteresovaných stran (vlastníků, státních orgánů, managementu, pracovníků, zákazníků, dodavatelů a veřejnosti v nejširším slova smyslu) a přizpůsobovat se jim. Řídit kulturně rozmanité pracovní síly a brát v úvahu individuální a skupinové rozdíly v potřebách, stylech práce a v aspiracích pracovníků. Podnikat kroky k zabezpečení stejných příležitostí pro všechny i k tomu, aby v organizaci zvítězil etický přístup k řízení pracovníků, založený na péči o lidi, spravedlnosti a průhlednosti (Armstrong, 2002).

2. 1. 3. Hlavní úkoly řízení lidských zdrojů

- Vytváření dynamického souladu mezi počtem a strukturou pracovních míst a počtem a strukturou pracovníků (v reálném čase i v budoucnosti).
- Optimální využívání pracovníků z hlediska fondu a organizace pracovní doby a režimu i z hlediska optimálního využívání kvalifikace zaměstnanců.
- Formování týmů, efektivního stylu vedení zaměstnanců a vytváření vstřícných mezilidských vztahů v pracovních kolektivech.
- Personální a sociální rozvoj pracovníků směřující k vysoké výkonnosti i vnitřnímu uspokojení z práce.
- Vytváření a formování personální politiky a personální strategie.
- Zabezpečování strategie řízení lidských zdrojů v součinnosti s výkonným managementem jako konkrétní aktivity směřující k dosažení cílů vyjádřených v personální strategii.
- Spoluvytváření optimální personální organizační struktury s přihlédnutím k podnikatelské strategii a k jejím cílům, s využitím nástrojů personalistiky (Stýblo, 1998).

Úkoly řízení lidských zdrojů nacházejí svůj konkrétní výraz v tzv. personálních činnostech (službách, funkcích) (Koubek, 2001).

K personálním činnostem náleží:

- a) plánování potřeby zaměstnanců pro podnik (obsazování pracovních míst),
- b) získávání, výběr zaměstnanců a jejich přijímání,
- c) hodnocení pracovních míst a pracovníků,
- d) ovlivňování výkonu a motivace zaměstnanců, stimulování a odměňování,
- e) rozmisťování zaměstnanců a ukončení jejich pracovního poměru,
- f) podnikové vzdělávání a trénink zaměstnanců,
- g) pracovní vztahy a jejich řešení, docilování sociálního smíru a kolektivního vyjednávání,
- h) péče o zaměstnance z hlediska bezpečnosti a zdraví při práci,
- ch) personální informační systém,
- i) zdravotní péče o zaměstnance,
- j) dodržování zákonů v oblasti práce a zaměstnanosti,
- k) sociální péče o zaměstnance (Kahle, Stýblo, 1998).

2. 1. 4. Podoby řízení lidských zdrojů

Tvrdá podoba řízení lidských zdrojů

Tvrký přístup k řízení lidských zdrojů klade důraz na kvantitativní, praktické a podnikatelsky strategické stránky řízení lidí stejně „racionálním“ způsobem, jaký se používá u kteréhokoliv jiného ekonomického faktoru. Je založen na filozofii „kšeftu“ a povinností, která se zaměřuje na potřebu řídit lidi takovým způsobem, který se snaží od nich získat přidanou hodnotu a tak dosáhnout konkurenční výhody. Považuje lidi za lidský kapitál, z něhož lze dosáhnout zisku, jestliže se investuje do jeho rozvoje (Armstrong, 2002).

Měkká podoba řízení lidských zdrojů

Měkká podoba řízení lidských zdrojů vychází z tzv. školy lidských vztahů, klade důraz na komunikaci, motivování a vedení. Podle toho, jak ji charakterizuje Storey in Armstrong (2002), tato podoba znamená „jednání s pracovníky jako s vysoce

ceněným aktivem organizace, zdrojem konkurenční výhody plynoucí z oddanosti a angažovanosti pracovníků, jejich adaptability a vysoké kvality (dovedností, výkonu atd.)“. Podle Guesta in Armstrong (2002) tak vidí pracovníky spíše jako prostředky než jako předměty. Měkký přístup k řízení lidských zdrojů zdůrazňuje potřebu získat oddanost – „srdce a myšlení“ – pracovníků prostřednictvím jejich zapojení do rozhodování a spoluodpovědnosti, komunikace s nimi a dalších metod vytváření vysoké míry oddanosti a vysoké míry důvěry v organizaci. Upozorňuje se rovněž na klíčovou úlohu kultury organizace.

2. 1. 5. Modely řízení lidských zdrojů

Model shody

Jak uvádí Fombrun a kol. in Armstrong (2002), jednu z prvních výslovných formulací pojetí řízení lidských zdrojů vytvořila Michiganská škola. Její představitelé zastávali názor, že systémy lidských zdrojů a struktura organizace by měly být řízeny způsobem, který je v souladu se strategií organizace (proto název „model shody“). Dále vyjádřili názor, že existuje cyklus lidských zdrojů, který tvoří čtyři procesy nebo funkce vykonávané ve všech organizacích. Jsou to: výběr, hodnocení, odměňování a rozvoj pracovníků.

Harvardský systém

Jiným zakladatelem pojetí řízení lidských zdrojů byla harvardská škola Beera a kol., kteří vytvořili to, co Boxall in Armstrong (2002) nazývá „harvardský systém“. Beer a jeho kolegové byli také první, kdo zdůraznil významnou zásadu řízení lidských zdrojů, a sice to, že je to záležitost liniových manažerů. Harvardská škola upozorňuje na to, že řízení lidských zdrojů má dva charakteristické rysy:

- liniovní manažeři akceptují svou větší odpovědnost za zabezpečování propojenosti strategie konkurenceschopnosti a personální politiky,
- posláním personálního útvaru je formulovat politiku a zásady, jimiž se řídí koncipování a realizace personálních činností tak, aby se více vzájemně podporovaly.

Model nejlepšího postupu / nejlepší praxe (nejlepšího výsledku)

Model nejlepšího postupu / praxe neboli model nejlepšího výsledku, který se u Waltona in Armstrong (2002) neustále vynořuje, zdůrazňuje spíše oddanost a angažovanost než povolnost a ochotu se podřídit a obhajuje procesy řízení kultury za účelem dosažení jakési kontroly nad kulturou lidí v organizaci.

Kontingenční model

Kontingenční model se soustřeďuje na dosažení souladu mezi celkovou strategií organizace a strategií lidských zdrojů (Armstrong, 2002).

2. 1. 6. Další vývoj pojetí řízení lidských zdrojů

David Guest

David Guest in Armstrong (2002) převzal harvardský model a dále jej rozvinul tím, že definoval čtyři cíle politiky, které – jak se domnívá – mohou být využívány jako určitá kritéria:

Strategická integrace – schopnost organizace integrovat záležitosti řízení lidských zdrojů do svých strategických plánů, zabezpečit, aby různé aspekty řízení lidských zdrojů byly v souladu a umožňovaly liniovým manažerům, aby ve svém rozhodování brali v úvahu hledisko řízení lidských zdrojů.

Vysoká míra oddanosti – pocit závazku chovat se v zájmu dohodnutých cílů a také oddanost v postojích odrážejících silnou identifikaci jedince s podnikem.

Vysoká kvalita – týká se všech aspektů manažerského chování, které se přenáší přímo na kvalitu zboží a poskytovaných služeb a týká se i řízení pracovníků a investování do vysoce kvalitních pracovníků.

Flexibilita – funkční flexibilita a existence adaptabilní struktury organizace se schopností zvládnout inovace.

Karen Leggeová

Leggeová in Armstrong (2002) vidí tři klíčové rysy řízení lidských zdrojů: 1. různé formy flexibility, 2. formování týmů, posilování pravomocí a zapojování pracovníků do rozhodování, 3. řízení kultury.

Chris Hendry a Andrew Pettigrew

Hendry a Pettigrew in Armstrong (2002) potlačili preskriptivní prvky harvardského modelu a rozšířili prvky analytické. Jak poukázal Boxall in Armstrong (2002), takový přístup správně překonává označení řízení lidských zdrojů jako jednodité formy a postupuje pomaleji a analytičtěji. Hendry a Pettigrew se domnívají, že „lepší popis struktur a tvorba strategie v komplexu organizací a lepší popis rámce potřebného pro jejich pochopení, jsou rozhodujícími nosnými sloupy řízení lidských zdrojů“.

John Purcell

Purcell in Armstrong (2002) se domnívá, že politika a praxe řízení lidských zdrojů, je-li ve firmě uplatňována jako odklon od minulosti, je často spojována se slovy jako je oddanost, schopnosti, posilování pravomocí, flexibilita, kultura, výkon, hodnocení, odměňování, týmová práce, spoluodpovědnost, kooperace, harmonizace, kvalita a učení. Avšak „existuje nebezpečí, že popis řízení lidských zdrojů jako moderní praxe nejlepšího způsobu řízení vyústí do stereotypního pohledu na minulost a do idealizace budoucnosti“.

Keith Sisson

Keith Sisson in Armstrong (2002) uvádí, že existují čtyři hlavní rysy stále více spojované s řízením lidských zdrojů:

1. Tlak na integraci jednotlivých oblastí personální politiky jak navzájem mezi sebou, tak s podnikovým plánováním obecně.
2. Odpovědným místem za personální řízení již nejsou specializovaní manažeři.
3. Těžiště pozornosti se přesouvá ze vztahů management – odbory na vztahy manažer – pracovník, od kolektivismu k individualismu.
4. Existuje tlak na oddanost a projevy iniciativy s tím, že manažeři nyní vykonávají roli těch, kteří „umožňují“, „posilují pravomoce“ a „usnadňují“.

John Storey

John Storey in Armstrong (2002) se domnívá, že řízení lidských zdrojů lze považovat za „řadu vzájemně propojených politik, které mají určitou ideologickou a filozofickou podporu“. Uvádí čtyři aspekty, které tvoří smysluplnou verzi řízení lidských zdrojů:

- zvláštní konstelace přesvědčení a předpokladů,
- strategický tlak na informování o rozhodnutí týkajících se řízení lidí,
- ústřední role liniových manažerů,
- spoléhání na soustavu „pák“ k formování zaměstnaneckých vztahů, které jsou odlišné od pák užívaných v procedurálních a jednotnými přepisy upravených režimech typických pro systémy klasických kolektivních pracovních vztahů.

Toto pojetí pevně umísťuje formulaci politiky řízení lidských zdrojů na strategickou úroveň a potvrzuje, že charakteristickým rysem řízení lidských zdrojů je jeho vnitřně soudržný a logický přístup.

2. 1. 7. Nové trendy v řízení lidských zdrojů

Pro nový svět, ať už ho nazýváme společností informační, postindustriální, postkapitalistickou nebo znalostní, potřebují podniky nové znalosti i dovednosti. Ve znalostní společnosti, do které vstupuje, dochází k posuvu od tradiční hegemonie výrobců k trvalé nadvládě zákazníka a spotřebitele. Znalosti se v tomto prostředí stávají nejdůležitější formou kapitálu podniku. Jeho ostatní formy – peníze, půda, technologie – jsou na něm kriticky závislé a budou čím dál více znalostnímu kapitálu podřízeny (Truneček, 2004).

Hmotná aktiva v podobě půdy, budov a strojů postupně ztrácejí na svém významu jako určující podmínka úspěšného podnikání a cennějšími atributy jsou nehmotná (znalostní) aktiva představující tzv. intelektuální kapitál (Kislingerová, 2005).

Koncepce intelektuálního kapitálu se často prolíná s koncepcí znalostního kapitálu a bývá rovněž zaměňována s pojmem know-how. Jestliže na počátku 20. století byla základním činitelem ekonomiky výroba, v polovině století se stal tímto činitelem kapitál a na přelomu 20. a 21. století je svět na přechodu k ekonomice znalostí, tzv. knowledge economy. Rozvoj lidských zdrojů je do budoucna považován za klíčový faktor ekonomiky podniku i státu, protože ten, kdo dokáže urychlit svůj růst, získá konkurenční výhodu. Dochází k posuvu rolí – více než vymezená pracovní místa bude hrát roli způsobilost pracovníků, tj. připravenost podávat žádoucí výkon. Klasické řízení

lidských zdrojů se bude orientovat na rozvíjení lidského kapitálu. Nová ekonomika – „ekonomika znalostí“ akcentuje schopnost uvést do nových souvislostí znalosti, vědomosti, dovednosti jako hybné síly inovací (Krninská, 2002b).

Rozvoj lidského potenciálu s jeho tvůrčími schopnostmi bude tím, co bude rozhodovat o konkurenceschopnosti podniků a zároveň s tímto stoupá význam způsobů řízení lidských zdrojů (Krninská, 2002c).

Již v roce 1988 zformuloval Karl-Erik Sveiby in Krninská (2002b) koncepci intelektuálního kapitálu firmy. Tato koncepce podtrhuje význam znalostí, dovedností, zkušeností – lidského potenciálu a vymezuje tzv. znalostní aktiva ve třech oblastech: v kompetencích a schopnostech zaměstnanců, v interní struktuře (patenty, modely, počítačové a administrativní systémy) a v externí struktuře (obchodní značky, pověst ve veřejnosti, vztahy se zákazníky a dodavateli). Tím, že Sveiby popsal prvky a strukturu intelektuálního kapitálu firmy, vytvořil možnost pro jeho řízení. Sveibyho pojetí zůstává základem koncepce intelektuálního kapitálu firmy dodnes, i když se jeho vymezení rozšiřuje. Pojem intelektuální kapitál se dnes definuje jako organizované znalosti, které lze použít pro vytváření bohatství (Krninská, 2002b).

2. 2. Veřejná správa

2. 2. 1. Charakteristika veřejné správy

Veřejná správa je:

a) Souhrn záměrných činností, kterými se zabezpečují úkoly na jednotlivých vládních úrovních ve veřejném zájmu, a to na úrovni státu a územní samosprávy. Jde o spravování, službu, dozor, organizování apod. – to je **funkční pojetí** veřejné správy.

b) Souhrn institucí, které tuto činnost vykonávají přímo, či zprostředkovaně – to je **organizační pojetí** (institucionální pojetí) veřejné správy. Veřejná správa představuje souhrn různých výkonných orgánů na jednotlivých vládních úrovních s různou náplní činnosti, s různou odpovědností (vůči voleným orgánům, nadřízeným orgánům ve veřejné správě apod.).

Veřejná správa zahrnuje:

- **státní správu**, která má dominantní postavení;
- **samosprávu**, která je k výkonu veřejné správy pověřena příslušným zákonem, a to zejména:
 - na úrovni **územní samosprávy**, někdy se hovoří o veřejné samosprávě; v jejím rámci jde o zastupování zájmů občanů žijících na určitém menším území než je území státu, dále i
 - **zájmovou samosprávu** (profesní apod.) (Peková, Pilný, 2002).

2. 2. 2. Charakteristika státní správy

Pro státní správu je typická nejen výkonná činnost, ale i v mezích zákona moc nařizovací, při níž využívá různé mocenské nástroje. Stát formou zákona deleguje správu na jiné subjekty, tzn. na ústřední vládu, která má specifické postavení, dále na ministerstva a ostatní ústřední orgány státní správy, decentralizované správní úřady, finanční úřady, finanční ředitelství apod., které vykonávají ze zákona výkon státní

správy v rámci tzv. dekoncentrace, dále veřejné ozbrojené a neozbrojené sbory, tzn. policie, profesionální hasičské záchranné sbory apod.

Státní správa zahrnuje orgány:

- **se všeobecnou působností**, v ČR je to vláda jako vrcholný ústavní orgán moci výkonné a politické,
- **se specializovanou působností**, v ČR to jsou ministerstva a ostatní ústřední orgány a odborné územní decentralizované správní úřady a orgány s odvětvovou působností na úrovni okresů a krajů (např. na úrovni okresu finanční úřad, resp. zpravidla 2-3 finanční úřady v okrese, úřad práce, katastrální úřad, stavební úřad apod.), či větších územních celků, v některých oblastech "odvolací" úřady jako decentralizované orgány státní správy (např. krajské soudy, krajská státní zastupitelství, krajská finanční ředitelství apod.). Připomeňme nezávislost soudnictví (jde o moc soudní) (Peková, Pilný, 2002).

2. 2. 2. 1. Vláda

Specifické postavení ve státní správě má ústřední vláda. Vláda je ta autorita, která vykonává politickou moc a na kterou v demokratických zemích nositelé svrchovanosti (občan státu, národ) delegují výkonnou moc.

Vedle politického vedení veřejné správy a organizování její činnosti utváří i vnitřní a zahraniční politiku státu. Významná je její pravomoc navrhopvat zákony. Vláda je orgán se všeobecnou působností. Může zřizovat různé poradní orgány.

Vláda:

- je přímým vykonavatelem rozhodnutí parlamentu, přitom parlament může k některým rozhodnutím zmocnit i vládu;
- řídí, kontroluje, koordinuje a sjednocuje činnost ostatních (i podřízených) subjektů veřejné správy – ministerstev, a ostatních ústředních orgánů státní správy (např. svými usneseními, poradami apod.), jmenuje a odvolává některé vyšší státní úředníky;

- je oprávněna vydávat nařízení vlády jako obecně závazné právní předpisy, které jsou zveřejňovány ve Sbírce zákonů (musí být v souladu se zákony), má právo zákonodárné iniciativy – podávat návrhy zákonů do parlamentu;
- zabezpečuje kontrolu a dozor (Peková, Pilný, 2002).

2. 2. 2. 2. Ústřední orgány

Mezi ostatní přímé vykonavatele veřejné správy na ústřední úrovni patří:

- **ministerstva.** Podílejí se na tvorbě státní politiky i svého resortu, podílejí se na přípravě zákonů a nařízení vlády, vypracovávají podklady pro jednání vlády, vyjadřují se k návrhům vypracovaným jinými subjekty. Na základě zmocnění zákonem mohou vydávat vyhlášky, které jsou zveřejňovány ve Sbírce zákonů. Mohou vydávat v rámci svého resortu směrnice, pokyny, instrukce a další vnitřní předpisy;
- **ostatní ústřední orgány, zřizované i rušené zákonem.** Jejich činnost v rámci veřejné správy je úzce specializovaná – vždy vymezena zvláštním zákonem (např. v ČR Český úřad zeměměřičský a katastrální, Správa státních hmotných rezerv apod.). Jsou oprávněny v mezích zákona vydávat vyhlášky;
- **další specializované orgány státní správy zřizované v rámci ministerstev,** např. Státní veterinární správa (Peková, Pilný, 2002).

2. 2. 2. 3. Ostatní správní úřady na decentralizované úrovni

Některé ústřední orgány veřejné správy zřizují svá detašovaná decentralizovaná pracoviště zajišťující státní správu ve městech či v obcích (tedy blíže k občanovi), v ČR se někdy označují jako dekoncentráty.

Decentralizované správní úřady jsou zřizovány:

- podle příslušných zákonů jako specializované, odborné nebo dekoncentrované správní úřady,
- detašovaná pracoviště ústředních orgánů v místech regionu, mikroregionu apod. Je tomu tak zejména pro lepší dostupnost pro subjekty, zejména pro občany

(např. v ČR úřad práce, školský úřad, finanční úřad, katastrální úřad, okresní veterinární správa, celní úřad apod.) (Peková, Pilný, 2002).

2. 2. 3. Charakteristika územní samosprávy

Územní samospráva je forma veřejné správy. Územní samospráva je spravování určitého území menšího, než je stát, na základě zákonem stanovené působnosti a ekonomických podmínek. Stát předává část veřejné správy nestátnímu subjektu, což je projevem demokratizace společnosti. Samospráva umožňuje nejnázve realizovat právo občanů podílet se na řízení veřejných záležitostí jako jednoho z nejdůležitějších demokratických principů.

Předností samosprávy tedy je, že:

- a) je vykonávána přímo občany (např. v místním referendu), nebo nepřímo prostřednictvím jimi demokraticky volených orgánů (např. zastupitelstva);
- b) je nejbliže občanům;
- c) je přímo pod kontrolou občanů (Pavláek, 2005).

Územní samospráva plní dvě základní funkce:

- **samosprávní**, v ČR zpravidla nazývanou samostatná působnost, tzn. zabezpečovat takové potřeby svých občanů, které můžeme označit jako lokální či regionální veřejné statky,
- **přenesenou**, v ČR zpravidla nazývanou přenesená působnost neboli výkon státní správy, tzn. v rámci přenosu – decentralizace kompetencí, zejména ve veřejném sektoru, zabezpečovat pro občany i některé veřejné statky, které mají povahu národních statků (Peková, Pilný, 2002).

2. 2. 3. 1. Charakteristika obce

Základním článkem územní samosprávy je obec. Právo na samosprávu obcí je zakotveno v Evropské chartě místní samosprávy přijaté většinou evropských států v r. 1985 (Pavláček, 2005).

Obec je základním územním samosprávným společenstvím občanů. Je veřejnoprávní korporací, právnickou osobou, která má vlastní majetek, se kterým hospodář. Vystupuje v právních vztazích vlastním jménem a nese odpovědnost z těchto vztahů vyplývajících. Obec pečuje o všestranný rozvoj svého území a potřeby svých občanů. Navenek je obec zastupována starostou (primátorem), který předsedá jednáním zastupitelstva obce, stojí v čele rady obce a obecního úřadu (Janků, 2004).

V právním smyslu je obec vymezena třemi základními znaky. Jsou to:

- a) území,
- b) občané s trvalým pobytem, občané s čestným občanstvím obce (města), právnické osoby a podnikatelé se sídlem na území obce nebo s provozovnou na území obce a další fyzické a právnické osoby, např. vlastníci nemovitostí na území obce,
- c) samospráva veřejných záležitostí v hranicích obce (na katastrálním území obce) (Peková, Pilný, 2002).

Funkce obce

Obec plní funkce vymezené příslušným zákonem (např. v ČR zákonem o obcích), především vlastní samosprávnou funkci obce, v ČR tzv. samostatná působnost v záležitostech, o kterých může samostatně rozhodovat, tzn. má určité zákonem upravené pravomoci. Obec jako územní společenství občanů má právo na samosprávu, právo samostatně rozhodovat v mnoha oblastech veřejné správy – a to ve věcech územní samosprávy. Obec vykonává veřejnou správu v samostatné působnosti, tzn. volené orgány obce (např. v ČR zastupitelstvo), které svým rozhodnutím svěřují vlastní realizaci svým výkonným orgánům. V některých zemích plní i přenesené funkce, v ČR tzv. přenesená působnost, v rámci vykonávání státní správy v tzv. smíšeném modelu místní správy. Vykonávají ji výkonné orgány obcí a jsou v této činnosti podřízeny a kontrolovány orgány státní správy. Např. v ČR obecní úřad vykonává

v přenesené působnosti státní správu v rozsahu vymezeném zákonem o obcích (Peková, Pilný, 2002).

Obec jako základní samosprávný celek:

- a) je veřejnoprávní korporací;
- b) je reprezentantem veřejných zájmů, zájmů občanů daného územního společenství;
- c) je samostatným ekonomickým subjektem, tzv. právnickou osobou, má tzv. právní subjektivitu;
- d) zabezpečuje veřejné služby. Může zřizovat neziskové organizace pro plnění svých samosprávných i přenesených funkcí při zajišťování veřejných služeb (statků);
- e) může zakládat obecní podniky, vkládat svůj majetek do společných podniků zakládaných společně s jinými obcemi nebo se soukromým sektorem;
- f) musí mít určitou finanční suverenitu vymezenou příslušným zákonem (zákonem o rozpočtových pravidlech);
- g) v mezích zákona je nositelem veřejné moci, může zřídit obecní policii. Upravuje veřejné záležitosti závaznými vyhláškami;
- h) zajišťuje rozvoj obce (Pavláček, 2005).

Orgány obce

Zastupitelstvo obce je nejvyšším samosprávným orgánem obce. Zastupitelé jsou voleni v komunálních volbách, které se konají každé čtyři roky. Pasivní volební právo vzniká již od 18 let (zákon č. 491/2001 Sb., o volbách do zastupitelstev obcí). Podle počtu obyvatel má zastupitelstvo 5 až 55 členů. Schází se podle potřeby, nejméně však jedenkrát za 3 měsíce. Zasedání jsou veřejná. V rámci samostatné působnosti rozhoduje usnesením, které musí být přijato nadpoloviční většinou všech členů zastupitelstva. Zřizuje **výbory** jako své iniciativní a kontrolní orgány. Vždy musí zřídit výbor finanční a kontrolní. Předsedou výboru je vždy člen zastupitelstva obce.

Rada obce je výkonný orgán. Má nejméně 5 a nejvýše 11 členů. V obcích, kde zastupitelstvo má méně než 15 členů, se rada nevolí. Radu tvoří starosta, místostarosta (místostarostové) a další radní. Radu volí zastupitelstvo z řad svých členů, zastupitelé volí rovněž **starostu** a místostarostu, kteří za výkon své funkce odpovídají

zastupitelstvu. K výkonu pravomocí rada zřizuje **komise** podle vlastního uvážení, a to z členů zastupitelstva nebo i jiných osob.

Obecní úřad ve věcech samostatné působnosti plní úkoly, které mu uložilo zastupitelstvo nebo rada obce, a vykonává státní správu ve věcech přenesené působnosti. Tvoří jej starosta, místostarosta (místostarostové), případně tajemník, je-li tato funkce zřízena, a další zaměstnanci obce, kteří jsou začleněni v určitých odborech a odděleních podle úseků činnosti (Janků, 2004).

2. 2. 4. Reforma veřejné správy

Reforma veřejné správy představuje komplexní změnu celého systému veřejné správy. Cílem reformy veřejné správy je v maximální míře odstranit dosavadní nedostatky ve výkonu veřejné správy, přiblížit veřejnou správu občanům.

Reforma veřejné správy byla zahájena v roce 1990 zrušením národních výborů a obnovením obecních samospráv.

Reforma veřejné správy probíhá ve třech rovinách:

- reforma územní veřejné správy,
- reforma ústřední státní správy,
- reforma způsobu výkonu veřejné správy - modernizace, informatizace, vzdělávání ve veřejné správě atd.

V rámci reformy územní veřejné správy byla k 31.12.2002 ukončena činnost okresních úřadů a jejich působnosti byly přeneseny převážně na územní samosprávné celky (obce s rozšířenou působností a kraje) popř. jiné orgány státní správy (Pavláček, 2005).

2. 3. Lidské zdroje ve veřejné správě

2. 3. 1. Personální práce ve veřejné správě

Pozornost personální práce se soustřeďuje na individuální péči o člověka a individualizované hospodaření s lidskými zdroji (Bedrnová, Nový, 1994).

Hlavním cílem personální práce v institucích veřejné správy je zabezpečit, aby všichni jejich pracovníci svou prací přispívali k plnění jejích cílů a úkolů, aby podávali žádoucí výkony, pracovali kvalitně, obětavě a s plným nasazením. K tomu je třeba je vést, ale také jim k tomu vytvářet potřebné podmínky a předpoklady.

Cíle personální práce:

- **neustále rozvíjet lidský potenciál** a vytvářet podmínky, které umožní získávat, vzdělávat a motivovat lidi potřebné pro zabezpečení stávajících i budoucích úkolů a činností; pro práci v institucích veřejné správy je třeba vybírat a přijímat pracovníky, kteří k ní mají požadované předpoklady z hlediska kvalifikace a praktických zkušeností, ale i potřebné osobní a povahové vlastnosti;
- **vytvářet klima**, které motivuje zaměstnance k dosahování cílů organizace a k plnění stanovených úkolů, zejména k dodržování zákonů i jiných závazných předpisů a pravidel; k co nejefektivnějšímu naplňování dlouhodobých i krátkodobých cílů a úkolů vyplývajících z programů a z rozhodnutí příslušných státních nebo volených orgánů i k uspokojování potřeb a zájmů občanů a organizací v dosahu jejich působnosti;
- **vytvářet optimální podmínky zejména organizační, ale i technické**, které zabezpečí, aby pracovníci mohli svou pracovní dobu využít maximálně k výkonu práce, aby nedocházelo ke ztrátám času, aby se nevykonávaly práce, které z hlediska plnění úkolů nejsou nezbytné; dobrá organizace práce, zejména tehdy, je-li vykonávána v týmech, může podstatně zvýšit výkonnost; sem patří i vytváření dobrých mezilidských vztahů, dobrého pracovního klimatu na pracovištích;

- **vytvářet podmínky pro osobní rozvoj pracovníků**, umožňovat jim další vzdělávání, a tím i perspektivu osobního i kariérového růstu;
- **prosazovat řízení pracovního výkonu**, uplatňovat optimální a odpovídající metody a formy vedení lidí ze strany vedoucích pracovníků;
- **napomáhat své organizaci pružně reagovat** na potřeby a zájmy institucí, organizací, sdružení i občanů v rámci její působnosti, tyto potřeby a zájmy vzájemně vyvažovat a přispívat k jejich naplňování;
- **posilovat vzájemné vztahy** a podporovat týmovou práci uvnitř organizace;
- **sledovat situaci a praxi v zaměstnávání lidí** v regionu i v místě, analyzovat důsledky pro vlastní organizaci a poznatky využívat v řízení jejich lidských zdrojů;
- **podporovat žádoucí změny v organizaci**, a je-li to nutné, ujmout se vedoucí role v jejich podpoře, prosazování a realizaci; jindy naopak působit jako stabilizační faktor;
- v zájmu organizace **poskytovat přímo či nepřímo veškeré služby** týkající se personálního zabezpečení činnosti organizace.

Podstatou personálního řízení je řízení lidí takovým způsobem, který vede ke zvýšení výkonnosti organizace. Jako takové je personální řízení záležitostí všech vedoucích pracovníků a vedoucích týmů (liniových vedoucích). Personalisté musejí k tomuto procesu přispívat podstatnou měrou tím, že tento proces zdokonalují, rozvíjejí, poskytují rady, pomoc a služby (Ministerstvo vnitra – reforma veřejné správy, 2006).

2. 3. 2. Profesní etika

Kodexy etiky jsou důležitými dokumenty jak v soukromé, tak ve veřejné sféře. Převládá názor, že kodexy etiky ve veřejné správě (zejména ve státní správě) vznikly jako odpověď na vzrůstající požadavky veřejnosti po větší odpovědnosti, efektivnosti, integritě, etických standardech a porozumění veřejných úředníků pro požadavky

občanů. Aplikace podnikatelských hodnot a praktik ve veřejné správě v souvislosti s reformou Public Management ovlivňuje nejenom etické hodnoty, jako je bezúhonnost, ale stejně tak i demokratické hodnoty, jako je neutralita. Například ustanovování manažerů ze soukromého sektoru na pozice vedoucích správních úřadů (agencies) a zvýšená mobilita pracovníků mezi veřejným a soukromým sektorem ohrožuje politickou neutralitu zejména tím, že zvyšuje možnost stranickosti a protekce. Proto vzrůstá význam kodexů chování nebo kodexů etiky pracovníků ve veřejné správě.

Kodexy etiky v obecné podobě mohou například obsahovat minimální standardy chování týkající se těchto otázek:

- přijímání darů a jiných požitků, jako odměn, plateb, pohoštění,
- využívání úředních informací,
- užívání služebního majetku či zařízení,
- prospěchu ze služebních cest,
- užívání hromadných kreditních karet,
- práce mimo veřejnou službu,
- restrikce platící pro případné další zaměstnání po ukončení veřejné služby,
- práce pro vládu,
- práce pro veřejnost,
- konflikt zájmů (Pomahač, Vidláková, 2002).

2. 3. 3. Strategie rozvoje lidských zdrojů ve veřejném sektoru

Veřejná správa Československa a České republiky prošla po roce 1989 četnými změnami, které si vynutily přechod od centrálního řízení k tržní ekonomice, rozdělení státu a rychle postupující demokratizaci společnosti. Tyto změny probíhaly převážně jako improvizované jednotlivé reakce na nové politické a hospodářské potřeby a tlaky. Četné změny uznané za nutné se přitom opakovaně odkládaly.

Rozvoj lidských zdrojů musí být rozhodujícím nástrojem každé reformy veřejné správy, která je hlubokým zásahem do její povahy, společenských funkcí, metod práce a požadovaných výsledků a nikoliv pouhým souhrnem kosmetických vylepšení. To platí v plné míře o veřejné správě České republiky. Naléhavé a rozsáhlé potřeby

rekvalifikace a dalšího vzdělávání v ní vznikly ihned po roce 1989. Ke vzdělávání se však po léta přistupovalo stejně váhavě jako k celé reformě veřejné správy. Nejistota, nedostatek koncepce, časté odklady a podceňování úlohy veřejné správy v transformující se české ekonomice a společnosti působily na její pracovníky jako nemotivační faktory.

Na nápravě se však již několik let pracuje, i když se zpožděním. Základním východiskem pro nový přístup k řízení lidských zdrojů se stala koncepce reformy veřejné správy, schválená vládou v roce 1999. V roce 2000 přijala vláda Koncepci vzdělávání ve veřejné správě, na kterou navázal rok nato Systém přípravy pracovníků veřejné správy a později Pravidla, kterými se stanoví způsob přípravy zaměstnanců ve správních úřadech. V roce 2002 byl přijat zákon o státní službě, na nějž kladla velký důraz EU ve svých hodnoceních příprav ČR na vstup do EU, a dále zákon o úřednících územních samosprávních celků. V roce 2001 byl zřízen nový Institut státní správy, který v následujícím roce zahájil činnost (Strategie rozvoje lidských zdrojů pro Českou republiku, 2003).

2. 3. 3. 1. Hlavní strategické směry a doporučení

Při reformování veřejné správy by vláda měla zdůrazňovat a pravidelně opakovat, že lidský kapitál a vzdělávání úředníků na všech stupních a ve všech oblastech veřejné správy po celou dobu jejich kariéry jsou stejně důležité jako dobré zákony a procedury.

Pracovníky veřejné správy je třeba více motivovat k osobnímu rozvoji. Bez motivace lze sice nařídít účast na kurzech, nikoliv však efektivní učení a využívání jeho výsledků v praxi. Rozvoj lidských zdrojů musí proto být v souladu s jejich politikou, rozmísťováním a povyšováním pracovníků, odměňováním, hodnocením pracovních výsledků, depolitizací činnosti veřejné správy, prosazováním etických principů, potíráním korupce atd.

Vzdělávání musí přispět zejména k tomu, aby se všichni pracovníci veřejné správy stali aktivními činiteli a nositeli její celkové reformy a modernizace. Tento požadavek platí nadále i po zřízení krajů a s ním spojených koncepčních změnách zejména proto, že reforma ústřední správy nebyla dosud dokončena.

Zejména je nutné:

- a) vysvětlovat proces reformy a zásady reformované veřejné správy v jejich celistvosti,
- b) rozvíjet znalosti a dovednosti potřebné pro efektivní přípravu a realizaci organizačních změn,
- c) dát velkou váhu etickým hodnotám a tzv. „měkkým“ dovednostem moderní veřejné správy, jako je jednání s občany a podnikateli, poskytování rad a informací, jednání s cizinci, respektování občanských práv, iniciativní předcházení problémům, řešení konfliktů, překonávání administrativních a rezortních bariér apod.

Nový systém vzdělávání pracovníků ve veřejné správě by měl plně využívat nejlepších zkušeností s řízením a rozvíjením lidského kapitálu ve veřejném i soukromém sektoru různých zemí a moderních vzdělávacích přístupů a technologií. I státní úřad nebo jiná veřejná instituce se může stát „učící se organizací“. Učení akcí, případové studie, simulace, týmové projekty, analýza problémů, interaktivní internetové programy a jiné aktivní metody jsou pro učení ve veřejné správě velmi vhodné.

Zvyšování úrovně řízení lidských zdrojů v nedávno zřízených krajských úřadech je jednou z důležitých priorit jak pro veřejnou správu jako celek, tak pro regionální strategické řízení lidských zdrojů.

System vzdělávání musí vhodnou formou pokrývat i vzdělávací potřeby volených představitelů na všech úrovních veřejné správy a státu s cílem zvýšit autonomii a kvalitu rozhodování, umožnit reálný výkon usměrňování a kontroly práce aparátu a zvýšit odpovědnost za rozhodnutí a jejich plnění.

V oblasti státní správy bude hlavním realizátorem vzdělávání Institut státní správy, kterému bude třeba zajistit odpovídající podmínky pro jeho činnost. Noví pracovníci veřejné správy budou přicházet především jako absolventi fakult právního, správního a ekonomického zaměření. Studium moderní veřejné správy je však na všech těchto fakultách poměrně nový obor, který trpí nedostatkem zkušených učitelů a osvědčených programů. Je v zájmu celé české veřejné správy, aby její orgány zlepšení výuky správy na vysokých školách nejen důrazně vyžadovaly, nýbrž i co nejvíce podporovaly. K tomu by mohly posloužit např. společné pracovní výbory veřejné správy a vysokých škol nebo dobrovolné asociace správních fakult a kateder, aktivní účast špiček veřejné správy v orgánech Akreditační komise, poradenské projekty zadané fakultám, státní stipendia pro zahraniční přípravu mladých učitelů, apod. Uspokojivě není ostatně řešena ani otázka středoškolského studia zaměřeného na veřejnou správu (Strategie rozvoje lidských zdrojů pro Českou republiku, 2003).

3. Metodický postup

3. 1. Obsah a cíl diplomové práce

Cílem této diplomové práce je, jak již bylo uvedeno výše, specifikace vybraných pohledů na řízení lidských zdrojů a jeho analýza v současné veřejné správě, tzn. na základě průzkumu zhodnotit stávající situaci v oblasti řízení lidských zdrojů se záměrem odhalit nedostatky a navrhnout opatření vedoucí ke zlepšení zjištěného stavu.

3. 2. Vymezení zkoumaného souboru

Pro provedení průzkumu řízení lidských zdrojů ve veřejné správě byli vybráni tři představitelé veřejné správy v Jihočeském kraji. Dva představitelé jsou orgány územní samosprávy a jeden je orgán státní správy. Z orgánů územní samosprávy byly zvoleny Městský úřad Strakonice a Městský úřad Vimperk a jako orgán státní správy Okresní správa sociálního zabezpečení Prachatic. Bylo dotázáno 106 respondentů, kteří vyplnili předložený dotazník.

3. 2. 1. Charakteristika města a městského úřadu

Města Strakonice a Vimperk vznikla jako územní samosprávné jednotky dle ustanovení tehdy platného zákona č. 367/1990 Sb., o obcích, a vystupují v právních vztazích svým jménem a nesou odpovědnost z těchto vztahů vyplývajících, jsou tedy právními osobami s plnou právní subjektivitou. Posláním města je zajištění veřejné správy na svém území případně výkon státní správy v územním obvodu, za podmínek stanovených zákony.

Orgánem města je vedle zastupitelstva města, rady města a starosty také městský úřad. Městský úřad se člení dle konkrétní organizační struktury na odbory a dále na oddělení.

3. 2. 1. 1. Městský úřad Strakonice a jeho odbory

Kancelář tajemníka

- správa budov užívaných městským úřadem, informačních systémů, personální agenda,
- zajišťování voleb, sčítání obyvatel a místního referenda,
- zřizování Jednotek dobrovolných hasičů obce.

Odbor vnitřních věcí

- zajištění právní služby pro účely rozhodování orgánů města a pro potřeby města,
- agenda občanských průkazů, cestovních dokladů a evidence obyvatel, agenda matrik.

Odbor finanční

- agenda rozpočtu a financování, vedení účetnictví,
- kontrola hospodaření příspěvkových organizací zřízených městem, kontrola pokladen.

Stavební úřad

- vedení stavebních řízení a povolování staveb, provádění kolaudací staveb,
- rozhodování o udělování sankcí za dotčené přestupky a správní delikty.

Odbor životního prostředí

- údržba městské zeleně, likvidace černých skládek, ekologická výchova, odpadové hospodářství města, vyřizování stížností a podnětů občanů na kvalitu ovzduší.

Odbor dopravy

- výkon funkce silničního správního úřadu ve věcech silnic II. a III. třídy ve správním obvodu obce s rozšířenou působností a místních komunikací ve městě,
- rozhodování o odnětí a vrácení řidičského oprávnění, vedení registru vozidel.

Odbor majetkový

- evidence movitého a nemovitého majetku včetně bytů, dispozice s ním,
- investice města, zajišťování výběrových řízení, zastupování města ve stavebně správním řízení, kontrola inženýrské činnosti u dodávek zajišťovaných dodavatelsky.

Obecní živnostenský úřad

- vydávání živnostenských oprávnění pro živnosti ohlašovací volné, řemeslné, vázané a živnosti koncesované a živnosti provozované průmyslovým způsobem,
- provádění živnostenské kontroly a ukládání pokut za porušení povinností dle živnostenského zákona ve správním a blokovém řízení.

Odbor sociální

- agenda dávek sociální péče, pomoc při zapojení těžce zdravotně postižených a starých občanů do společenského a kulturního života,
- péče o rodinu a děti, řešení problematiky protidrogové prevence.

Odbor rozvoje

- agenda územně plánovací dokumentace pro město a obce ve správním obvodu,
- činnost architekta města, dotační a grantová politika města Strakonice.

Odbor školství a cestovního ruchu

- příprava koncepce základních škol a mateřských škol, zpracování rozboru hospodaření za školy a školská zařízení,
- podpora cestovního ruchu a propagace – vydávání informačních a propagačních materiálů, zajišťování propagačních a prezentačních aktivit města a městského úřadu, účast na výstavách a veletrzích (Organizační struktura, 2006).

3. 2. 1. 2. Městský úřad Vimperk a jeho odbory

Kancelář starostky , Odbor vnitřních věcí, Odbor sociálních věcí a zdravotnictví, Odbor školství, kultury a cestovního ruchu, Odbor hospodářský a bytový, Odbor životního prostředí, Odbor obecní živnostenský úřad, Odbor finanční, Odbor výstavby a územního plánování, Odbor investic a údržby, Odbor dopravy a silničního hospodářství (Odbory Městského úřadu Vimperk, 2006).

Kompetence jednotlivých odborů jsou obdobné jako u Městského úřadu Strakonice.

3. 2. 2. Charakteristika České správy sociálního zabezpečení

Česká správa sociálního zabezpečení (ČSSZ) je samostatnou rozpočtovou organizací podřízenou Ministerstvu práce a sociálních věcí. ČSSZ jako orgán státní správy vykonává působnost v oblasti sociálního zabezpečení (důchodového a nemocenského pojištění) a lékařské posudkové služby.

Okresní správy sociálního zabezpečení (OSSZ) jsou územní organizační jednotky ČSSZ, které se podílejí ve vymezených oblastech na realizaci sociálního pojištění v okruhu své působnosti. OSSZ zajišťují informační servis pro klienty (ČSSZ – Základní informace o České správě sociálního zabezpečení, 2006).

3. 2. 2. 1. Okresní správa sociálního zabezpečení Prachatice a její odbory

Odbor sociálního pojištění

- rozhodování v dávkových a jiných než dávkových věcech nemocenského pojištění,
- činnosti spojené se vznikem, trváním a ukončením pojistného poměru jednotlivých subjektů nemocenského pojištění.

Odbor výběru pojistného

- evidence platební povinnosti povinných subjektů v sociálním zabezpečení,
- zajišťování výplaty dávek nemocenského pojištění,

Odbor kontroly

- kontrola vzniku a zániku pojistného poměru,
- vedení příslušných evidencí a dokumentace z oblasti sociálního pojištění a plnění povinností subjekty sociálního pojištění uložených právními předpisy.

Oddělení vnitřní správy

- příprava podkladů pro KSSZ pro zúčtování se zaměstnanci,
- evidence veškerého hmotného majetku a jeho inventarizace,
- příprava údajů potřebných pro oblast plánování rozpočtu a přípravu ekonomických rozborů (ČSSZ – Organizační struktura ČSSZ, 2006).

3. 3. Sběr dat

Tento průzkum uskutečňovaný v uvedených orgánech veřejné správy byl proveden dvěma metodami. Hlavní metodou bylo písemné dotazování prostřednictvím dotazníku a jako doplňující metody pak bylo využito pozorování.

3. 3. 1. Písemné dotazování

Písemné dotazování se využívá zejména při sběru choulostivých údajů, kdy přítomnost tazatele může negativně ovlivnit pravdivost odpovědí. Respondent dostává dotazník v písemné formě různými distribučními cestami předem a sám rozhoduje, zda a kdy jej vyplní. Výhodou písemného dotazování je dostatek času při vyplňování a z toho vyplývající možnost relativně rozsáhlejšího dotazníku, nízké náklady, lze použít soubor o širokém územním rozložení a je zajištěna určitá anonymita respondenta. Nevýhodou písemného dotazování je ztráta kontroly nad velikostí a strukturou výběrového souboru, nejednoznačnost autorství při vyplňování a nízká návratnost dotazníků. Na písemné dotazování obvykle nereagují lidé s velmi vysokým a velmi nízkým vzděláním, lidé vyšších věkových kategorií a lidé pracovně přetížení (Hesková, 2003).

Dotazníky obsahují soubor otázek, na něž mají respondenti odpovídat. Pro svou pružnost jsou nejčastěji používaným nástrojem pro sběr primárních informací (Kotler, 1998).

Pravidla při sestavování dotazníku:

- a) Především nám musí být jasná hlavní myšlenka dotazníku, tzn. na koho se s dotazníkem budeme obracet.
- b) Nesmíme rozptylovat paměť dotazovaných, zejména dotazy na skutečnosti, které nejsou prožívané, a proto si je také dotazovaní neuvědomují. Dotazovaný buď neposkytne odpověď, nebo, aby si nepřipadal trapně, podá zkreslenou či vymyšlenou odpověď.
- c) Otázky musí být jasně formulovány a musí být jednoznačně vykládány. Abychom se vyhnuli dvojsmyslnosti otázek, je vhodné je předem testovat.

Velmi důležité je rovněž použití správného slovníku, který musí být dotazovanému srozumitelný a jasný. Musíme se vyhýbat zavádějícím otázkám, jejichž složením popř. intonací předem navozujeme žádoucí odpověď. Kladené otázky by měly mít svůj logický sled.

- d) Musí se zvažovat i psychologické faktory. Dotazovaní budou mít často tendenci odpovídat způsobem, který oni považují za správný, i když to nemusí být pravda.
- e) Otázky nemají omezovat dotazovaného, tzn. měl by mít možnost dostatečného počtu odpovědí, protože příliš omezený počet alternativ činí výběr správné odpovědi obtížným. Otázek by nemělo být příliš mnoho a měly by být pokud možno jednoduché. Pokoušet se získávat příliš mnoho informací z jednoho dotazníku může ohrozit reprezentativnost šetření.
- f) Do každého dotazníku by měly být zahrnuty i kontrolní otázky, jejichž cílem je prověřovat spolehlivost získaných údajů (Světlík, 1994).

Druhy otázek:

- **Otázky zaměřené na účel** plní buď funkci:
 - třídění a identifikace (nástrojové) respondentů, nebo
 - přímého získávání údajů (výsledkové).

- **Otázky podle vztahu k obsahu** rozdělujeme na:
 - otázky přímé, u kterých je účel dotazování zřejmý a
 - otázky nepřímé využívající projektivní techniky převážně psychologické analýzy.

- **Dle variant odpovědí** jsou to:
 - otázky otevřené, na které odpovídá respondent vlastními slovy a
 - otázky uzavřené, kdy je respondentovi nabízen seznam možných odpovědí (Hesková, 2003).

Pořadí otázek:

- **Úvodní otázky** jsou snadné a pokud možno zajímavé, jejich účelem je navázat dobrý kontakt s respondentem, probudit jeho zájem, získat jeho důvěru a spolupráci.
- **Filtrační otázky** mají za účel zjistit, zda je respondent správný typ k poskytnutí požadovaných dat.
- **Zahřívací otázky** jsou zaměřené na vybavování z paměti. Přístup od obecných otázek k následujícím specifickým otázkám pomáhá respondentovi zasadit specifické otázky do širšího rámce a umožňuje promyšlenější odpověď.
- **Specifické otázky** plní funkci zjišťování informací nezbytných k objasnění zkoumaného problému.
- **Identifikační otázky** jsou zaměřené na zjištění charakteristik respondenta (Hesková, 2003).

Konkrétní vypracování dotazníku

Vypracovaný dotazník obsahuje celkem 29 otázek, všechny tyto otázky jsou uzavřené. Úvodní otázky jsou zaměřeny na identifikaci respondenta, následují otázky týkající se pracovního místa, poté otázky objasňující postoj dotazovaného k vykonávané práci a otázky týkající se hodnocení pracovního kolektivu. Poté jsou zařazeny otázky psychologického charakteru, otázky zaměřené na hodnocení nadřízeného pracovníka a dotazník uzavírají otázky z oblasti vzdělávání v organizacích veřejné správy.

3. 3. 2. Pozorování

Pozorování spočívá v záměrném, cílevědomém a plánovitém sledování smyslově vnímatelných skutečností, aniž by pozorovatel do pozorovaných skutečností nějak zasahoval. V plánu pozorování musí být stanoveno, co má být předmětem pozorování a čas, ve kterém se bude pozorování uskutečňovat, jakým způsobem budou jevy sledovány, do jakých kategorií budou pozorovaná fakta zařazována, jak bude prováděn záznam pozorovaného (Hesková, 2003).

3. 4. Postup při sběru dat

Základní metodou tohoto průzkumu se stalo písemné dotazování pomocí dotazníku. Tento dotazník byl předložen v listopadu 2006 zaměstnancům třech organizací veřejné správy v Jihočeském kraji. Jednotlivé organizace budou v pozdějších výsledcích označovány jako Organizace A, Organizace B a Organizace C.

V organizaci A bylo získáno 48 respondentů, v organizaci B 30 respondentů a v organizaci C 28 respondentů. Celkem tedy byly získány odpovědi od 106 respondentů. Všichni respondenti, kteří odpovídali na předložený dotazník, byli ujištěni o zachování jejich anonymity a ubezpečeni, že získané informace budou použity pouze k vypracování této diplomové práce.

Těmto respondentům byl předložen dotazník, který byl popsán v předchozí kapitole a je součástí této práce jako příloha 1.

Získané výsledky byly zpracovány do tabulek, v nichž jsou hodnoty vyjádřeny u jednotlivých organizací vždy v absolutních i relativních četnostech jednotlivých odpovědí. Z těchto výsledků byl sestaven graf znázorňující procentuální vyjádření alternativ u jednotlivých otázek. Všechny tabulky a grafy obsažené v této práci jsou vlastním dílem její autorky. Pro zpracování dat byl použit počítačový software Microsoft Word a Microsoft Excel.

4. Výsledky průzkumu

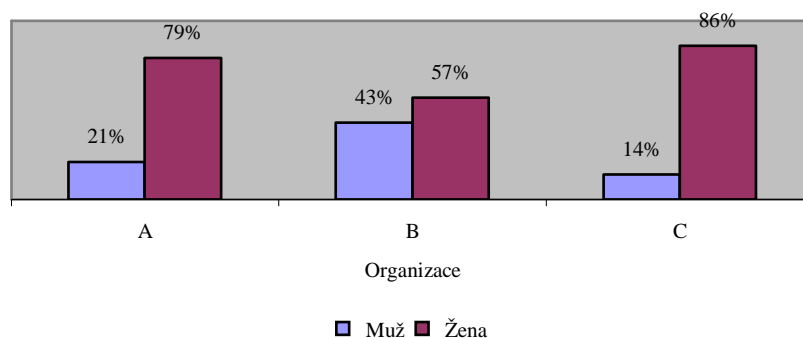
Analýza řízení lidských zdrojů ve veřejné správě byla provedena ve třech organizacích veřejné správy v Jihočeském kraji, které žádaly o zachování anonymity, proto jsou tyto organizace dále označovány jako Organizace A, Organizace B a Organizace C.

Otázka 1: Jste muž, nebo žena?

Tabulka 1: Podíl mužů a žen

	Organizace A		Organizace B		Organizace C		Celkem	
	počet	v %	počet	v %	počet	v %	počet	v %
Muž	10	21	13	43	4	14	27	25
Žena	38	79	17	57	24	86	79	75
Celkem	48	100	30	100	28	100	106	100

Graf 1: Podíl mužů a žen v jednotlivých organizacích



Výsledky a diskuse:

Dotázaní nebyli všichni zaměstnanci všech tří organizací, ale pouze vzorek, který však svou strukturou odpovídá složení všech zaměstnanců ve zkoumaných organizacích. V organizacích A a C velmi výrazně převyšuje počet žen nad počtem mužů. V organizaci B je poměr mužů a žen vyrovnaný.

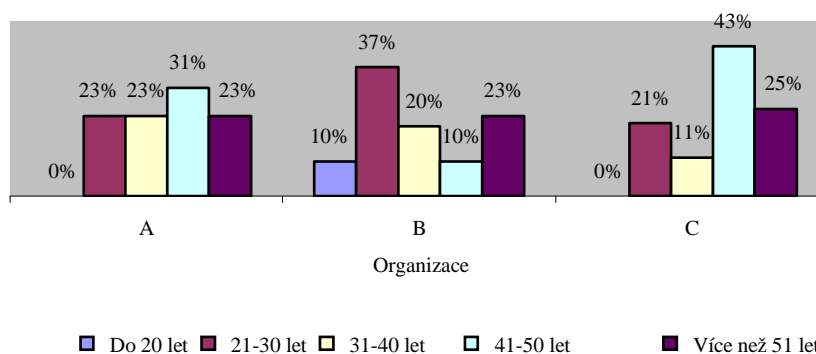
Většinu zaměstnanců těchto organizací tvoří ženy. Je to dáno tím, že všechny organizace se zabývají správní činností, což je ve většině případů administrativní práce vyžadující pečlivost a trpělivost, není fyzicky namáhavá a tudíž vyhovuje lépe ženám.

Otázka 2: Kolik je Vám let?

Tabulka 2: Věková struktura zaměstnanců

	Organizace A		Organizace B		Organizace C		Celkem	
	počet	v %	počet	v %	počet	v %	počet	v %
Do 20 let	0	0	3	10	0	0	3	3
21-30 let	11	23	11	37	6	21	28	26
31-40 let	11	23	6	20	3	11	20	19
41-50 let	15	31	3	10	12	43	30	28
Více než 51 let	11	23	7	23	7	25	25	24
Celkem	48	100	30	100	28	100	106	100

Graf 2: Věková struktura zaměstnanců v jednotlivých organizacích



Výsledky a diskuse:

V organizacích A a C je nejvíce „starších“ zaměstnanců ve věku 41 let a více. V organizaci B je extrémně velký počet „mladých“ zaměstnanců do 30 let a naproti tomu zde pracuje nejméně „starších“ zaměstnanců ve věku 41-50 let.

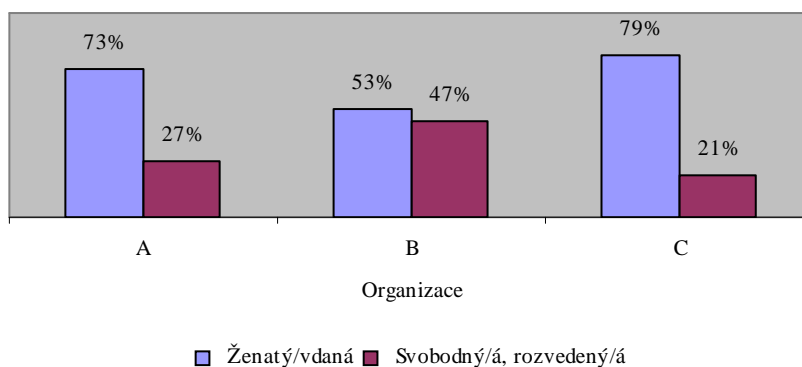
V dotázaných organizacích veřejné správy pracuje nejvíce zaměstnanců ve věku 41 - 50 let. Jsou to pravděpodobně zaměstnanci, kteří jsou v organizaci zaměstnáni již déle a jejich pracovní pozice jim plně vyhovuje, takže nejsou nuceni hledat jiné pracovní uplatnění. S ohledem na svůj věk a tedy blížící se odchod do starobního důchodu často zřejmě usuzují, že by jiné pracovní uplatnění hledali jen těžko, a proto setrvávají na dosavadním místě. Tento argument se uplatní ještě výrazněji ve věkové skupině nad 51 let. Další výraznější skupinu tvoří zaměstnanci ve věku 21 – 30 let, což svědčí o vzrůstajícím zájmu absolventů středních a vysokých škol o zaměstnání ve veřejné správě.

Otázka 3: Jste ženatý/vdaná, nebo svobodný/á, rozvedený/á?

Tabulka 3: Rodinný stav zaměstnanců

	Organizace A		Organizace B		Organizace C		Celkem	
	počet	v %	počet	v %	počet	v %	počet	v %
Ženatý/vdaná	35	73	16	53	22	79	73	69
Svobodný/á, rozvedený/á	13	27	14	47	6	21	33	31
Celkem	48	100	30	100	28	100	106	100

Graf 3. Rodinný stav zaměstnanců v jednotlivých organizacích



Výsledky a diskuse:

V organizacích A a C velmi výrazně převyšuje počet ženatých a vdaných zaměstnanců, což koreluje s větším počtem starších zaměstnanců. V organizaci B pracuje více mladších zaměstnanců, čerstvých absolventů středních a vysokých škol, tomu tedy odpovídá i skutečnost, že je v této organizaci stále velká část zaměstnanců svobodná.

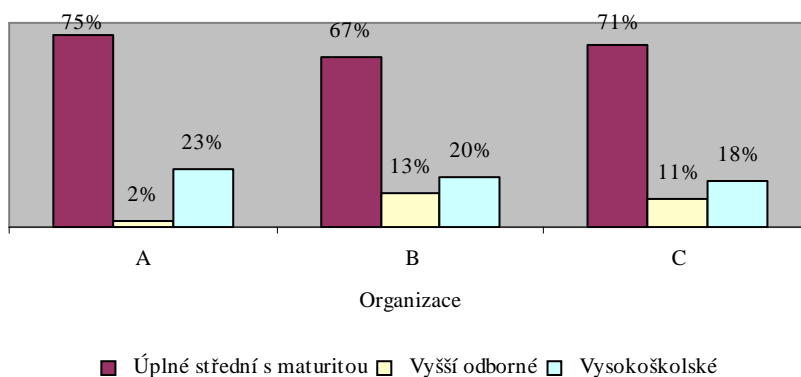
Ve všech organizacích převažují zaměstnanci, kteří uzavřeli manželství a do tohoto okamžiku v něm i setrvali. Tato situace je zřejmě dána tím, že i když někteří zaměstnanci nastupovali do pracovního poměru jako svobodní, později se oženili či vdali, k čemuž do určité míry mohla přispět i skutečnost, že měli stále pracovní místo a byli tedy finančně zajištěni.

Otázka 4: Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

Tabulka 4: Nejvyšší dosažené vzdělání

	Organizace A		Organizace B		Organizace C		Celkem	
	počet	v %	počet	v %	počet	v %	počet	v %
Úplné střední s maturitou	36	75	20	67	20	71	76	71
Vyšší odborné	1	2	4	13	3	11	8	8
Vysokoškolské	11	23	6	20	5	18	22	21
Celkem	48	100	30	100	28	100	106	100

Graf 4: Nejvyšší dosažené vzdělání v jednotlivých organizacích



Výsledky a diskuse:

Ve všech organizacích je nejvíce zaměstnanců, kteří dosáhli úplného středního vzdělání. Avšak v organizaci B je také 1/3 zaměstnanců s vyšším vzděláním než je středoškolské. Pravděpodobně je to dané tím, že zaměstnavatel dal přednost mladým vysokoškolsky vzdělaným lidem na úkor „starších“, kteří neměli požadované vzdělání. V organizacích A a C je velké množství „starších“ zaměstnanců, kterým zřejmě stačilo při přijetí do pracovního poměru středoškolské vzdělání a dále už se nesnažili dosáhnout vysokoškolského vzdělání, popř. si zaměstnavatel váží spíše jejich praxe a zkušeností a upřednostňuje je před vysokoškolskými absolventy bez praxe.

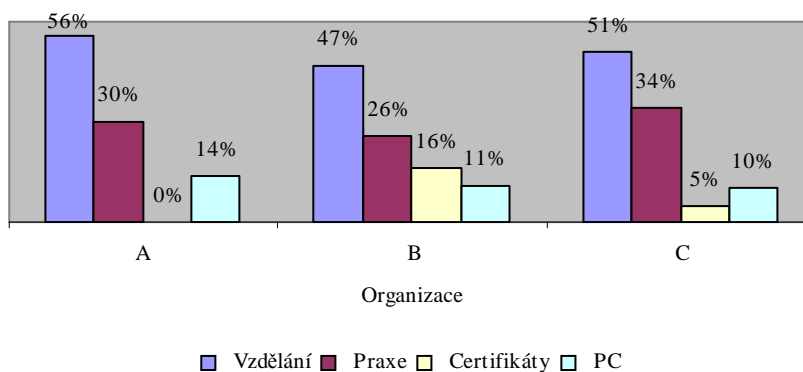
Nejvíce zastoupené úplné střední vzdělání s maturitou je dáno jednak zákonnými požadavky na kvalifikaci zaměstnanců ve veřejné správě (např. zákon o úřednících územních samosprávných celků), jednak charakterem činností vykonávaných v dotčených organizacích. S ohledem na dosavadní vývoj ve směru profesionalizace veřejné správy lze do budoucna očekávat zvyšující se podíl zaměstnanců se vzděláním vysokoškolským.

Otázka 5: Jaké byly podmínky pro získání Vašeho pracovního místa?

Tabulka 5: Podmínky pro získání pracovního místa

	Organizace A		Organizace B		Organizace C		Celkem	
	počet	v %	počet	v %	počet	v %	počet	v %
Vzdělání	37	56	18	47	20	51	75	52
Praxe v oboru	20	30	10	26	13	34	43	30
Certifikáty o zkouškách	0	0	6	16	2	5	8	6
Znalost práce s PC	9	14	4	11	4	10	17	12
Celkem	66	100	38	100	39	100	143	100

Graf 5: Podmínky pro získání pracovního místa v jednotlivých organizacích



Výsledky a diskuse:

Ve všech organizacích bylo nejčastěji uváděno vzdělání a poté praxe. V organizaci B je 16 % osob, u nichž byly vyžadovány certifikáty o jazykových a státních zkouškách.

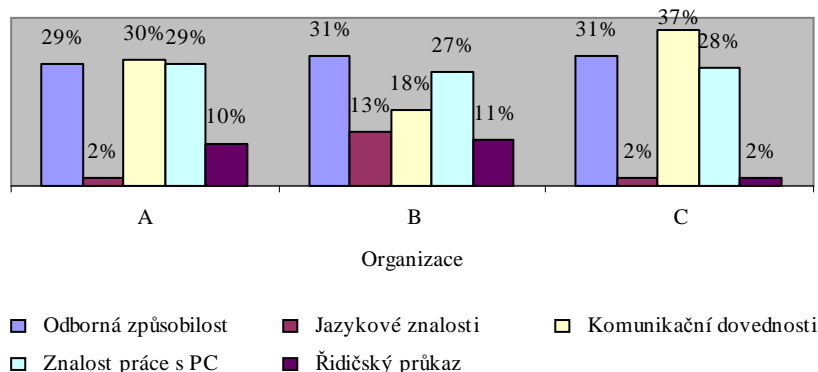
Nejvíce zastoupené kritérium vzdělání a poté praxe v oboru jsou rovněž dány zákonnými požadavky a charakterem organizací, jejichž zaměstnanci byli dotázáni.

Otázka 6: Jaké dovednosti jsou důležité pro výkon Vašeho zaměstnání ?

Tabulka 6: Dovednosti důležité pro výkon zaměstnání

	Organizace A		Organizace B		Organizace C		Celkem	
	počet	v %	počet	v %	počet	v %	počet	v %
Odborná způsobilost	38	29	23	31	25	31	86	30
Jazykové znalosti	2	2	10	13	2	2	14	5
Komunikační dovednosti	40	30	14	18	30	37	84	29
Znalost práce s PC	38	29	20	27	22	28	80	28
Řidičský průkaz	13	10	8	11	2	2	23	8
Celkem	131	100	75	100	81	100	287	100

Graf 6: Dovednosti důležité pro výkon zaměstnání v jednotlivých organizacích



Výsledky a diskuse:

Ve všech organizacích jsou nejdůležitějšími dovednostmi odborná způsobilost, komunikační dovednosti a znalost práce s PC. V organizaci B není ve srovnání s ostatními organizacemi kladen tak veliký důraz na komunikační dovednosti, což je velice zarážející, neboť se veřejná správa vyznačuje kontaktem s občany, který vyžaduje odpovídající komunikační schopnosti. Možná, že nedostatek komunikačních schopností vyvolává problémy i v komunikaci mezi jednotlivými spolupracovníky, což může způsobovat nevyhovující atmosféru na pracovišti. V této organizaci jsou ale velmi důležité jazykové znalosti, to nejspíše vyplývá z umístění této organizace poblíž hranic.

Odborná způsobilost je požadována zákonnými předpisy a je tedy pevně dána. Komunikační dovednosti jsou vyžadovány pro bezproblémový kontakt s klienty – občany, kteří prostřednictvím zaměstnanců (úředníků) vyřizují své požadavky. Nutnost znalosti práce s PC je vyvolána druhem pracovní činnosti, přičemž téměř každá odborná činnost zaměstnanců s sebou přináší i určitý podíl administrativní činnosti

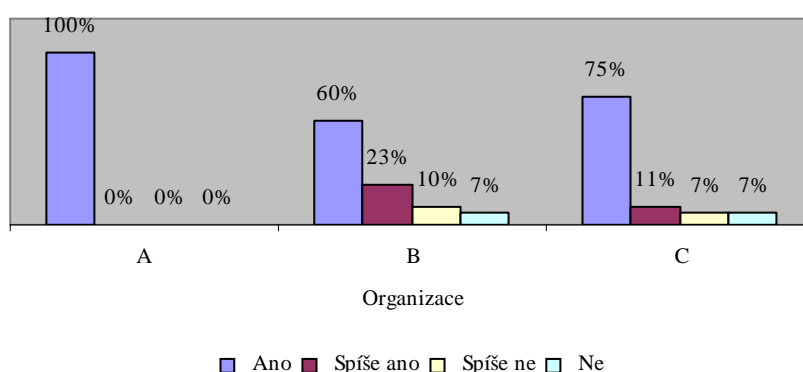
a zaměstnanci tedy musí svou odbornou práci také administrativně zpracovat do předepsané podoby. Zbývající dvě dovednosti (řidičský průkaz a jazykové znalosti) se ukázaly jako okrajové, i když do budoucna lze předpokládat vzestup důležitosti zejména jazykových znalostí.

Otázka 7: Jste spokojený se svým pracovním zařazením?

Tabulka 7: Spokojenost s pracovním zařazením

	Organizace A		Organizace B		Organizace C		Celkem	
	počet	v %	počet	v %	počet	v %	počet	v %
Ano	48	100	18	60	21	75	87	82
Spíše ano	0	0	7	23	3	11	10	9
Spíše ne	0	0	3	10	2	7	5	5
Ne	0	0	2	7	2	7	4	4
Celkem	48	100	30	100	28	100	106	100

Graf 7: Spokojenost s pracovním zařazením v jednotlivých organizacích



Výsledky a diskuse:

V organizaci A je 100 % spokojenost zaměstnanců s pracovním zařazením, tento stav je optimální. Naproti tomu v organizacích B a C jsou někteří jedinci nespokojeni s pracovním zařazením, tato jejich nespokojenost se určitě bude promítat i v dalších odpovědích.

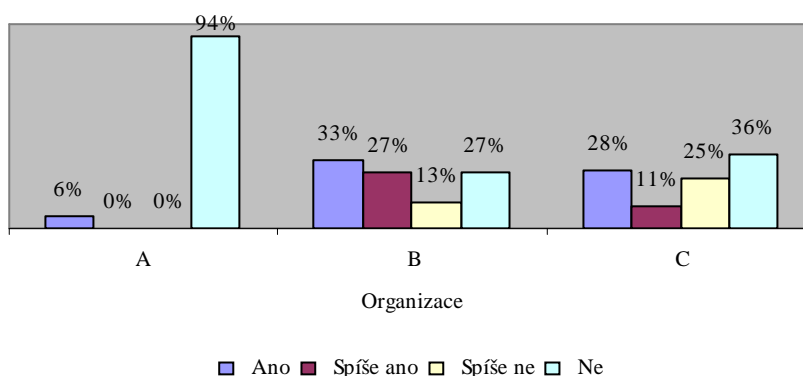
Zaměstnanci, kteří jsou spokojeni s pracovním zařazením, nepocítují nedoceněnost svých schopností na dané pracovní pozici a lze očekávat určitou stabilitu zaměstnanců na jejich pracovních místech a následně i dosahování maximálních pracovních výsledků. Zaměstnancům, kteří nejsou spokojeni, lze doporučit, aby si zvýšili nebo doplnili kvalifikaci a měli tím větší šanci na jiné pracovní uplatnění.

Otázka 8: Chtěli byste povýšit?

Tabulka 8: Touha po povýšení

	Organizace A		Organizace B		Organizace C		Celkem	
	počet	v %	počet	v %	počet	v %	počet	v %
Ano	3	6	10	33	8	28	21	20
Spíše ano	0	0	8	27	3	11	11	10
Spíše ne	0	0	4	13	7	25	11	10
Ne	45	94	8	27	10	36	63	60
Celkem	48	100	30	100	28	100	106	100

Graf 8: Touha po povýšení v jednotlivých organizacích



Výsledky a diskuse:

V organizaci A jsou všichni spokojeni s pracovním zařazením, a proto by téměř nikdo z dotázaných nechtěl povýšit. V organizaci B je několik zaměstnanců nespokojených s pracovním zařazením, s tím souvisí i velká touha po povýšení. Většina zaměstnanců s vysokoškolským vzděláním je na vedoucích pozicích, z toho vyplývá, že povýšit chtějí většinou zaměstnanci se středoškolským vzděláním. V organizaci C jsou zaměstnanci spokojeni s pracovním zařazením a ani by nechtěli povýšit.

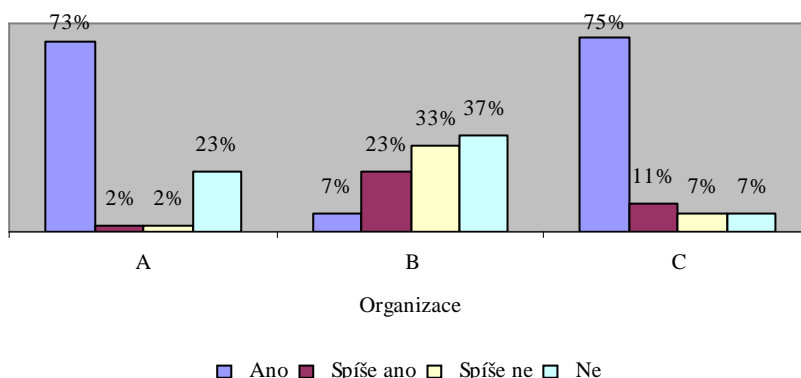
Skutečnost, že zaměstnanci nemají zájem o povýšení, je dána zřejmě jednak spokojeností s dosavadním pracovním místem, a to včetně povinností a odpovědností, jednak nezájmem nést např. vyšší míru odpovědnosti a s tím spojených rizik za jednání podřízených zaměstnanců, popř. i nechuť řídit práci jiných osob a přicházet s nimi do konfliktních situací.

Otázka 9: Jste spokojený se svým finančním ohodnocením?

Tabulka 9: Spokojenost s finančním ohodnocením

	Organizace A		Organizace B		Organizace C		Celkem	
	počet	v %	počet	v %	počet	v %	počet	v %
Ano	35	73	2	7	21	75	58	55
Spíše ano	1	2	7	23	3	11	11	10
Spíše ne	1	2	10	33	2	7	13	12
Ne	11	23	11	37	2	7	24	23
Celkem	48	100	30	100	28	100	106	100

Graf 9: Spokojenost s finančním ohodnocením v jednotlivých organizacích



Výsledky a diskuse:

V organizacích A a C je velká spokojenost s finančním ohodnocením. V organizaci B je 70 % dotázaných nespokojeno s finančním ohodnocením. Tato skutečnost je dalším důkazem všeobecné nespokojenosti zaměstnanců v této organizaci.

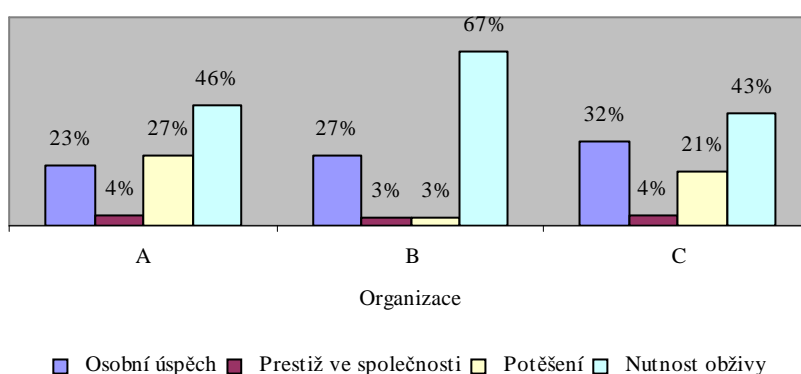
Zaměstnanci, kteří jsou spokojeni se svým finančním ohodnocením, si vybrali pracovní zařazení odpovídající jejich představám a schopnostem, práci vykonávají rádi a jsou spokojeni s jejím ohodnocením. Osoby nespokojené s finančním ohodnocením odváděné práce na dosavadních pracovních místech setrvávají zřejmě z důvodu nedostatku příležitostí jiného zaměstnání, popř. jiného lépe odměňovaného zaměstnání.

Otázka 10: Co pro Vás znamená Vaše zaměstnání?

Tabulka 10: Vědomí práce

	Organizace A		Organizace B		Organizace C		Celkem	
	počet	v %	počet	v %	počet	v %	počet	v %
Osobní úspěch	11	23	8	27	9	32	28	26
Prestiž ve společnosti	2	4	1	3	1	4	4	4
Potěšení	13	27	1	3	6	21	20	19
Nutnost obživy	22	46	20	67	12	43	54	51
Celkem	48	100	30	100	28	100	106	100

Graf 10: Vědomí práce v jednotlivých organizacích



Výsledky a diskuse:

Ve všech organizacích, ale nejvýrazněji v organizaci B, vyjádřili dotázaní svou nespokojenost označením práce jako „pouhá nutnost obživy“. V organizaci A označilo svou práci za potěšení 27 % zaměstnanců a v organizaci C uvedlo 32 % zaměstnanců pocit osobního úspěchu.

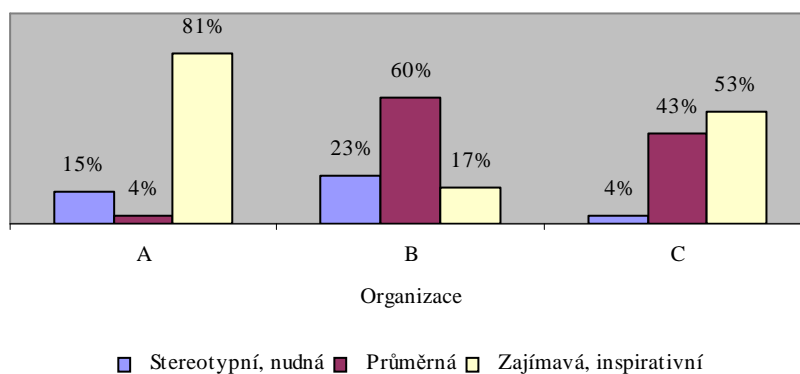
Nutnost obživy je dle odpovědí dotázaných zaměstnanců hlavním důvodem, proč chodí do zaměstnání a co pro ně jejich současné pracovní místo znamená. Výkon práce umožňuje dotázaným především uspokojování základních životních potřeb, a proto je tato odpověď vzhledem k poměrům v naší společnosti logická a pochopitelná. Jakousi další nadstavbou je pak pocit osobního úspěchu a potěšení z vykonávané práce. Pracovní místa, která dotázaní zastávají, nepřinášejí prestiž ve společnosti.

Otázka 11: Jak hodnotíte svou práci?

Tabulka 11: Hodnocení práce

	Organizace A		Organizace B		Organizace C		Celkem	
	počet	v %	počet	v %	počet	v %	počet	v %
Stereotypní, nudná	7	15	7	23	1	4	15	14
Průměrná	2	4	18	60	12	43	32	30
Zajímavá, inspirativní	39	81	5	17	15	53	59	56
Celkem	48	100	30	100	28	100	106	100

Graf 11: Hodnocení práce v jednotlivých organizacích



Výsledky a diskuse:

V organizaci A 81 % zaměstnanců hodnotí svou práci jako zajímavou a inspirativní. V organizaci B je práce hodnocena spíše jako průměrná nebo dokonce stereotypní a nudná. V organizaci C je práce hodnocena jako zajímavá nebo průměrná.

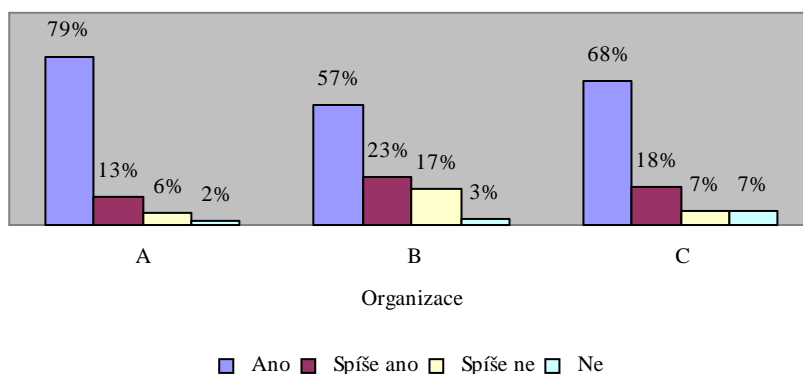
Označení práce jako zajímavá a inspirativní lze hodnotit velmi pozitivně, neboť pokud se člověk domnívá, že ho jeho práce rozvíjí, obohacuje a umožňuje mu se realizovat, lze očekávat, že takový zaměstnanec bude svou práci vykonávat dobře a bude se v ní i se zájmem zdokonalovat. Tento stav je přínosem jak pro zaměstnance, tak i pro jeho zaměstnavatele.

Otázka 12: Chodíte do práce rád?

Tabulka 12: Postoj k docházení do práce

	Organizace A		Organizace B		Organizace C		Celkem	
	počet	v %	počet	v %	Počet	v %	počet	v %
Ano	38	79	17	57	19	68	74	70
Spíše ano	6	13	7	23	5	18	18	17
Spíše ne	3	6	5	17	2	7	10	9
Ne	1	2	1	3	2	7	4	4
Celkem	48	100	30	100	28	100	106	100

Graf 12: Postoj k docházení do práce v jednotlivých organizacích



Výsledky a diskuse:

Ve všech organizacích jsou většinou zaměstnanci, kteří chodí rádi do práce. Pouze v organizaci B je 20 % zaměstnanců, kteří uvedli, že spíše nechodí a nechodí rádi do práce. To může být způsobeno nespokojeností s pracovním zařazením, s finančním ohodnocením, chápáním práce pouze jako nutnost obživy nebo stereotypní a nudnou prací.

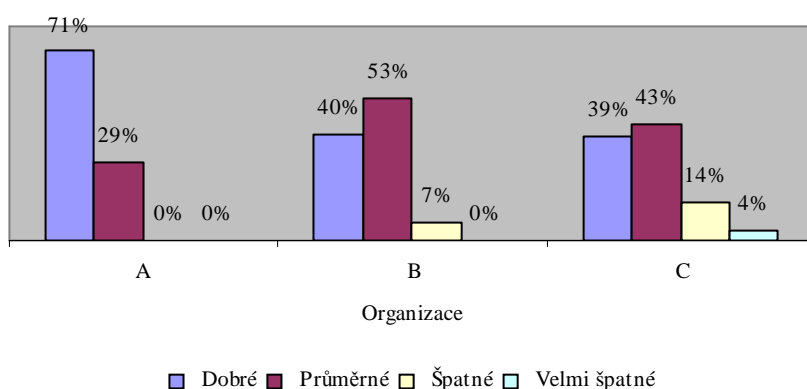
Vysoké procento odpovědí u kladného vztahu k docházení do práce lze vysvětlit zájmem dotázaných o vykonávanou pracovní činnost, uspokojením z odvedené práce, odpovídajícím ohodnocením práce, oceněním práce ze strany nadřízených, pozitivními vztahy v pracovním kolektivu atd. Případný negativní postoj k docházení do práce tito respondenti pravděpodobně již vyřešili změnou pracovní pozice, což lze doporučit i těm, kteří na tuto otázku zvolili odpověď „ne“.

Otázka 13: Jak byste charakterizoval pracovní podmínky na Vašem pracovišti?

Tabulka 13: Hodnocení pracovních podmínek

	Organizace A		Organizace B		Organizace C		Celkem	
	počet	v %	počet	v %	Počet	v %	počet	v %
Dobré	34	71	12	40	11	39	57	53
Průměrné	14	29	16	53	12	43	42	40
Špatné	0	0	2	7	4	14	6	6
Velmi špatné	0	0	0	0	1	4	1	1
Celkem	48	100	30	100	28	100	106	100

Graf 13: Hodnocení pracovních podmínek v jednotlivých organizacích



Výsledky a diskuse:

V organizaci A jsou pracovní podmínky hodnoceny většinou jako dobré, v organizacích B a C jako průměrné nebo dobré, ale v organizaci C jsou také téměř 1/5 zaměstnanců hodnoceny dokonce jako špatné.

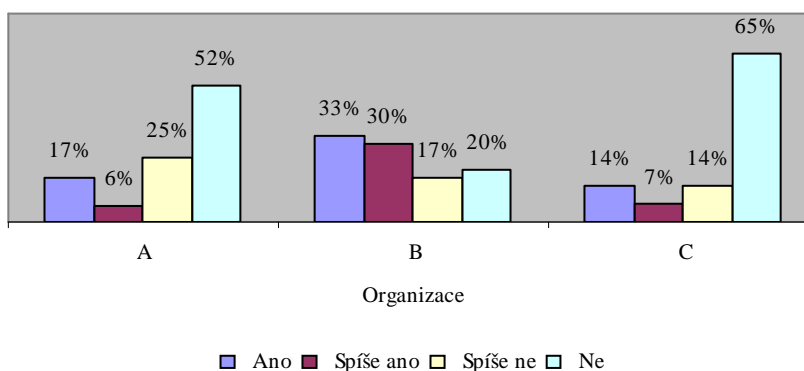
Dobré pracovní podmínky jsou jedním ze základních předpokladů toho, aby se lidé na pracovišti cítili dobře a chodili do práce rádi. Ve špatných pracovních podmínkách by zaměstnanci zřejmě dlouho nesetřvávali a docházelo by k fluktuaci zaměstnanců, což není v zájmu ani samotného zaměstnavatele. Průměrné pracovní podmínky by si zasloužily zlepšení. Návrhy na zlepšení pracovních podmínek však nejsou často realizovatelné.

Otázka 14: Myslíte si, že v jednotlivých odborech pracuje optimální počet zaměstnanců?

Tabulka 14: Názor na počet zaměstnanců

	Organizace A		Organizace B		Organizace C		Celkem	
	počet	v %	počet	v %	počet	v %	počet	v %
Ano	8	17	10	33	4	14	22	21
Spíše ano	3	6	9	30	2	7	14	13
Spíše ne	12	25	5	17	4	14	21	20
Ne	25	52	6	20	18	65	49	46
Celkem	48	100	30	100	28	100	106	100

Graf 14: Názor na počet zaměstnanců v jednotlivých organizacích



Výsledky a diskuse:

Přestože ve všech předchozích otázkách byla organizace A hodnocena jako bezproblémová, více než 3/4 zaměstnanců si myslí, že v jednotlivých odborech nepracuje optimální počet zaměstnanců. Naproti tomu v organizaci B, kde jsou zaměstnanci celkově více nespokojeni, byl počet zaměstnanců hodnocen jako optimální. V organizaci C si více než 3/4 osob myslí, že počet zaměstnanců není optimální.

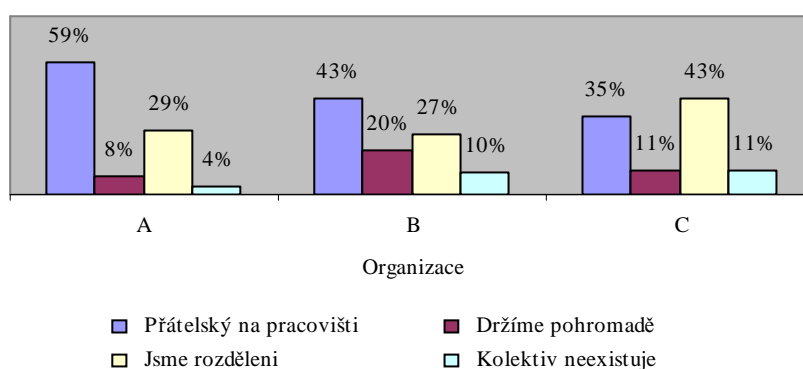
Nespokojenost s počtem zaměstnanců v jednotlivých odborech je diskutabilní a to vzhledem k tomu, jak jsou jednotliví dotázaní seznámeni s náročností a množstvím práce vykonávané na jiných odborech. Tento výsledek se dal předpokládat, neboť lidé mají sklony zveličovat množství práce, kterou vykonávají sami a naopak snižovat náročnost práce ostatních. Objektivního výsledku v odpovědích by bylo možno dosáhnout, pokud by dotázaní pracovně prošli všemi odbory dané organizace.

Otázka 15: Jak hodnotíte Váš pracovní kolektiv?

Tabulka 15: Hodnocení pracovního kolektivu

	Organizace A		Organizace B		Organizace C		Celkem	
	počet	v %	počet	v %	Počet	v %	počet	v %
Přátelský na pracovišti	28	59	13	43	10	35	51	48
Držíme pohromadě	4	8	6	20	3	11	13	12
Jsme rozděleni	14	29	8	27	12	43	34	32
Kolektiv neexistuje	2	4	3	10	3	11	8	8
Celkem	48	100	30	100	28	100	106	100

Graf 15: Hodnocení pracovního kolektivu v jednotlivých organizacích



Výsledky a diskuse:

V organizacích A a B je pracovní kolektiv hodnocen jako přátelský. V organizaci C více než 1/2 zaměstnanců hodnotí pracovní kolektiv jako rozdělený do skupin nebo dokonce neexistující.

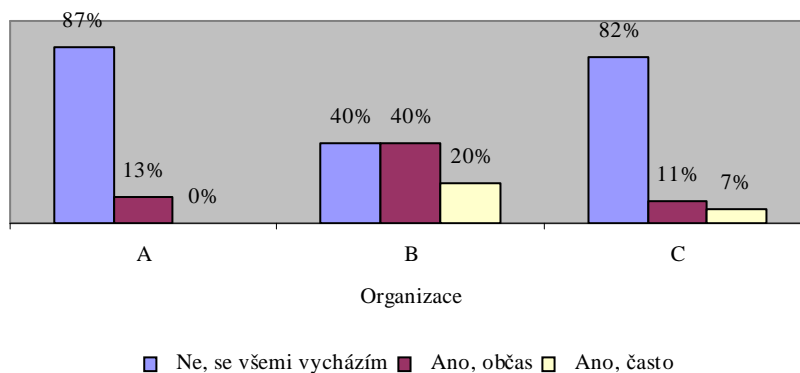
Přátelský kolektiv na pracovišti je jedním ze zásadních faktorů, které ovlivňují spokojenost zaměstnanců v jejich zaměstnání a celkovou atmosféru na pracovišti a je rovněž skutečností, které zaměstnanci při výběru zaměstnání přikládají velkou váhu. Rozdělení zaměstnanců na pracovišti do menších skupin je logické ve větších organizacích s velkým počtem zaměstnanců a je také dáno vnitřní organizační strukturou, tzn. rozdělením celého úřadu na odbory, oddělení atp.

Otázka 16: Máte spory se svými spolupracovníky?

Tabulka 16: Hodnocení vztahů mezi spolupracovníky

	Organizace A		Organizace B		Organizace C		Celkem	
	počet	v %	počet	v %	počet	v %	počet	v %
Ne, se všemi vycházím	42	87	12	40	23	82	77	72
Ano, občas	6	13	12	40	3	11	21	20
Ano, často	0	0	6	20	2	7	8	8
Celkem	48	100	30	100	28	100	106	100

Graf 16: Hodnocení vztahů mezi spolupracovníky v jednotlivých organizacích



Výsledky a diskuse:

V organizacích A a C se většinou zaměstnanci nedostávají do sporů se svými spolupracovníky. V organizaci B je situace velmi vyostřená, 60 % zaměstnanců se dostává do sporů.

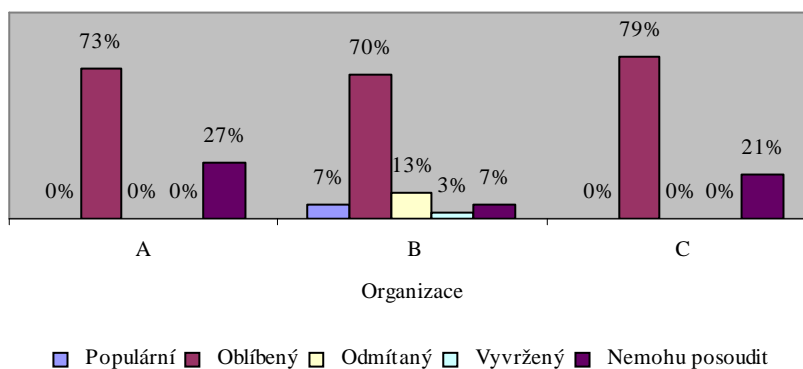
Odpovědi na tuto otázku ukazují, že dotázaní ve většině případů dobře vychází se svými spolupracovníky a nesnaží se vyvolávat spory a vytvářet tak nepřátelské prostředí na pracovišti. Dotázaní preferují klidné a nekonfliktní vztahy na pracovišti. Pokud se někdy nějaké spory objeví, čemuž se zajisté nelze při dlouhodobé spolupráci většího počtu lidí vyhnout, snaží se je dotázaní rychle vyřešit a nepřenášet je do dalšího soužití na pracovišti.

Otázka 17: Myslíte si, že jste v kolektivu populární, oblíbený, odmítaný, vyvržený, nebo toto nemůžete posoudit?

Tabulka 17: Oblíbenost v kolektivu

	Organizace A		Organizace B		Organizace C		Celkem	
	počet	v %	počet	v %	počet	v %	počet	v %
Populární	0	0	2	7	0	0	2	2
Oblíbený	35	73	21	70	22	79	78	73
Odmítaný	0	0	4	13	0	0	4	4
Vyvržený	0	0	1	3	0	0	1	1
Nemohu posoudit	13	27	2	7	6	21	21	20
Celkem	48	100	30	100	28	100	106	100

Graf 17: Oblíbenost v kolektivu v jednotlivých organizacích



Výsledky a diskuse:

V organizacích A a C si většina zaměstnanců myslí, že jsou v kolektivu oblíbení. Pouze v organizaci B si 16 % zaměstnanců myslí, že jsou kolektivem odmítaní nebo dokonce vyvržení. Mohou to být ti zaměstnanci, kteří v předchozí otázce uvedli, že se dostávají do sporů se svými spolupracovníky nebo ti, kteří nechodí rádi do práce.

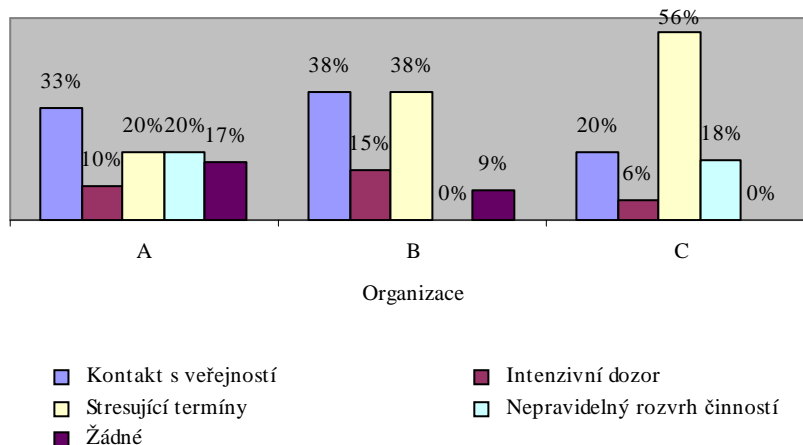
Nejvíce dotázaných se domnívá, že jsou v pracovním kolektivu oblíbení. Zřejmě tak usuzují z toho, jak se k nim ostatní spolupracovníci chovají, zda se častěji dostávají do konfliktů, jak vycházejí se spolupracovníky, zda se s ostatními rádi stýkají i mimo pracoviště atd. Otázkou ale zůstává, zda všichni dotázaní dokáží svou oblíbenost v pracovním kolektivu zhodnotit objektivně a zda by o nich stejně vypovídali i jejich spolupracovníci. Někdy se stává, že člověk sám sebe vidí lépe, než jeho osobu a chování vnímají druzí lidé.

Otázka 18: Jaké „nepříjemné“ emocionální požadavky jsou na Vás kladeny Vaším pracovním místem?

Tabulka 18: Nepříjemné požadavky kladené pracovním místem na zaměstnance

	Organizace A		Organizace B		Organizace C		Celkem	
	počet	v %	počet	v %	počet	v %	počet	v %
Kontakt s veřejností	19	33	12	38	7	20	38	30
Intenzivní dozor	6	10	5	15	2	6	13	11
Stresující termíny	12	20	12	38	19	56	43	34
Nepřavidelný rozvrh	12	20	0	0	6	18	18	14
Žádné	10	17	3	9	0	0	13	11
Celkem	59	100	32	100	34	100	125	100

Graf 18: Nepříjemné požadavky kladené pracovním místem na zaměstnance v jednotlivých organizacích



Výsledky a diskuse:

V organizaci A je pro zaměstnance nepříjemný kontakt s veřejností, v organizaci B stresující termíny a kontakt s veřejností. Nepříjemný je také intenzivní dozor vedoucích pracovníků, který zaměstnance určitě stresuje a přispívá k celkové nespokojenosti na pracovišti. Zde je nutno rozlišit pravý důvod intenzivního dozoru, tzn. že vedoucí pracovník intenzivně dohlíží záměrně pouze na určité zaměstnance, jejichž práci je nutno důsledněji kontrolovat, popř. se jim takto může snažit „znenpříjemnit život“. V organizaci C na zaměstnance nejvýrazněji působí stresující termíny.

Stresující termíny a kontakt s veřejností vyplývají z charakteru činností vykonávaných v dotčených organizacích veřejné správy. Pracovní činnost jako správní

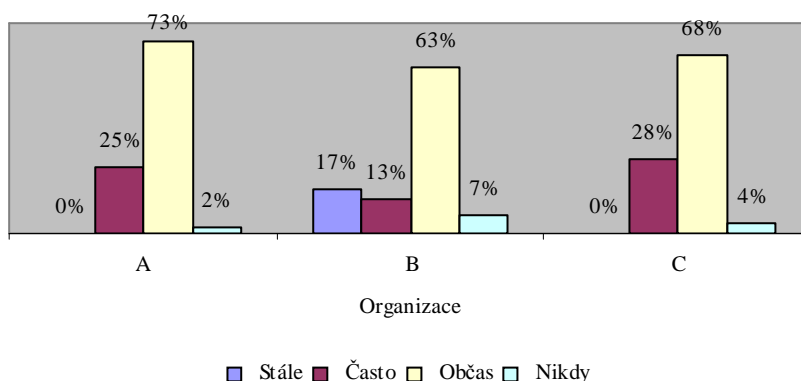
činnost včetně správního rozhodování spočívá především ve vedení správního řízení dle zákonných předpisů (správní řád a další specifické právní normy) a tedy v předepsaných termínech a lhůtách. Kontakt s veřejností není vnímán jako nepříjemný obecně, nýbrž pouze konkrétní kontakt s některými agresivními a hrubými klienty.

Otázka 19: Nacházíte se často ve stresových situacích?

Tabulka 19: Účast ve stresových situacích

	Organizace A		Organizace B		Organizace C		Celkem	
	počet	v %	počet	v %	počet	v %	počet	v %
Stále	0	0	5	17	0	0	5	5
Často	12	25	4	13	8	28	24	23
Občas	35	73	19	63	19	68	73	68
Nikdy	1	2	2	7	1	4	4	4
Celkem	48	100	30	100	28	100	106	100

Graf 19: Účast ve stresových situacích v jednotlivých organizacích



Výsledky a diskuse:

Ve všech organizacích jsou lidé občas ve stresových situacích. V organizaci B je na několik osob uplatňován intenzivní dozor a cítí se být odmítání kolektivem a s tím souvisí i to, že jsou neustále ve stresu. V organizaci C jsou největším problémem stresující termíny, z toho tudíž vyplývá i velké procento dotázaných, kteří jsou často ve stresu.

Občasným stresovým situacím se podle mého názoru nelze vyhnout v žádné oblasti lidské činnosti a člověk žijící ve společnosti různých typů lidí se je musí naučit zvládat. Na stresové situace mají vliv jednak objektivní skutečnosti, tzn. jak často

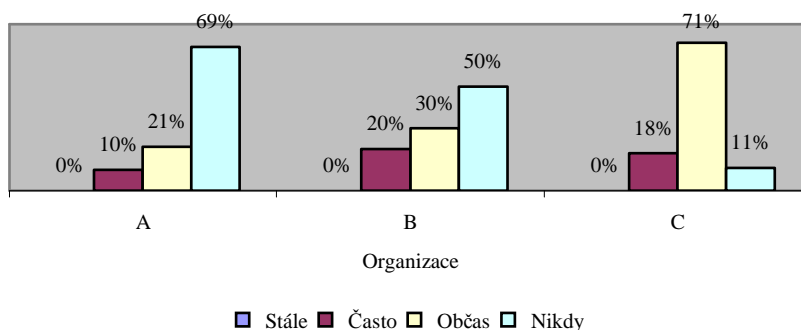
a v jaké míře na zaměstnance působí stresové faktory (např. plnění termínů, styk s konfliktními klienty, konflikty s nadřízeným atd.), jednak subjektivní skutečnosti, tzn. jak je konkrétní zaměstnanec osobnostně vybaven pro zvládnání stresových situací (zda si problémy nepřipouští, nebo naopak vidí komplikace předem všude).

Otázka 20: Necháte se ovlivnit svou prací v soukromém životě?

Tabulka 20: Ovlivnění prací v soukromém životě

	Organizace A		Organizace B		Organizace C		Celkem	
	počet	v %	počet	v %	počet	v %	počet	v %
Stále	0	0	0	0	0	0	0	0
Často	5	10	6	20	5	18	16	15
Občas	10	21	9	30	20	71	39	37
Nikdy	33	69	15	50	3	11	51	48
Celkem	48	100	30	100	28	100	106	100

Graf 20: Ovlivnění prací v soukromém životě v jednotlivých organizacích



Výsledky a diskuse:

V organizaci A je situace optimální, většina zaměstnanců se nikdy nenechá ovlivnit svou prací v soukromém životě. V organizaci B je situace nerozhodná. Polovina osob se nikdy nenechá ovlivnit prací v soukromém životě a druhá polovina se někdy (často a občas) ovlivnit nechá. Z tohoto hodnocení vychází nejhůře organizace C, kde se většina zaměstnanců nechá alespoň občas ovlivňovat prací ve svém soukromém životě.

U lidí, kteří se nikdy nenechají ovlivnit prací v soukromém životě, lze předpokládat, že jsou psychicky natolik odolní, že dokáží oddělit svůj pracovní a soukromý život. Druhá velká skupina odpověděla, že se nechá ovlivnit pouze občas, a že se tedy někdy vyskytnou takové pracovní situace, jejichž následky se odrážejí

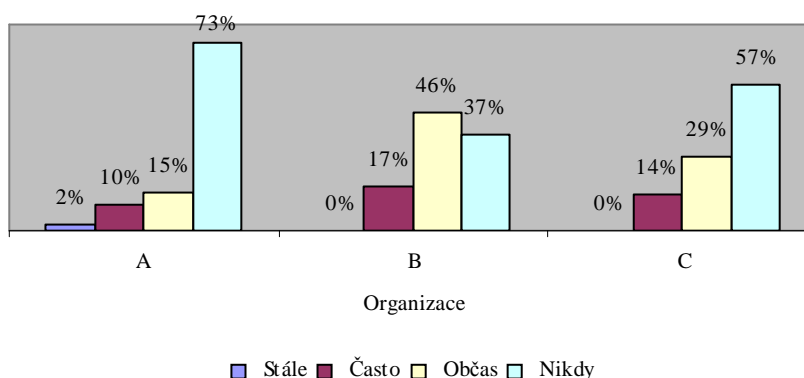
i v soukromém životě. Podle mého názoru jsou však častější případy, ve kterých jsou lidé alespoň částečně ovlivněni svou prací v osobním životě, i když si to ani výrazně neuvědomují.

Otázka 21: Necháte se ovlivnit osobními problémy ve svém zaměstnání?

Tabulka 21: Ovlivnění osobními problémy v zaměstnání

	Organizace A		Organizace B		Organizace C		Celkem	
	počet	v %	počet	v %	počet	v %	počet	v %
Stále	1	2	0	0	0	0	1	1
Často	5	10	5	17	4	14	14	13
Občas	7	15	14	46	8	29	29	27
Nikdy	35	73	11	37	16	57	62	59
Celkem	48	100	30	100	28	100	106	100

Graf 21: Ovlivnění osobními problémy v zaměstnání v jednotlivých organizacích



Výsledky a diskuse:

V organizaci A se potvrdilo, že zaměstnanci dokáží oddělit svůj soukromý a pracovní život. V organizaci B se lidé spíše nechají ovlivnit osobními problémy a řeší je v zaměstnání. V organizaci C se občas nechají ovlivnit prací v soukromém životě, ale většinou nepřenášejí své osobní problémy do zaměstnání.

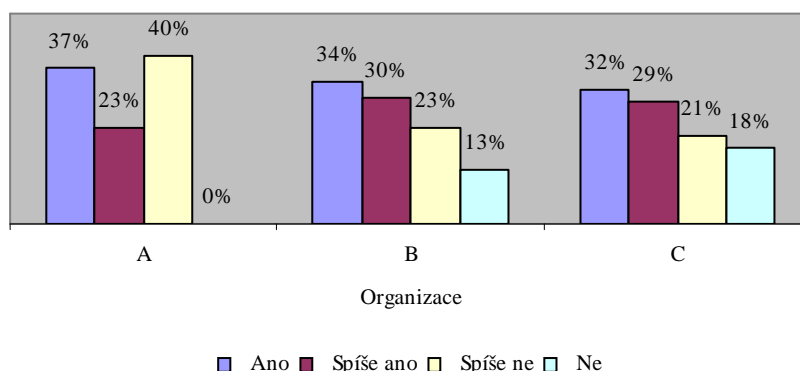
Největší skupina dotázaných uvedla, že se nikdy nenechá ovlivnit osobními problémy v práci a další velká skupina dotázaných uvedla, že se nechá ovlivnit pouze občas. Tento výsledek koresponduje s výsledkem předchozí otázky v tom smyslu, že dotázaní striktně oddělují svou práci od soukromého života a víceméně nepřenášejí osobní problémy do svého zaměstnání. Z hlediska profesionálního výkonu v zaměstnání je tento stav žádoucí.

Otázka 22: Jste spokojený s vedením svých nadřízených?

Tabulka 22: Spokojenost s vedením nadřízených

	Organizace A		Organizace B		Organizace C		Celkem	
	počet	v %	počet	v %	počet	v %	počet	v %
Ano	18	37	10	34	9	32	37	36
Spíše ano	11	23	9	30	8	29	28	26
Spíše ne	19	40	7	23	6	21	32	30
Ne	0	0	4	13	5	18	9	8
Celkem	48	100	30	100	28	100	106	100

Graf 22: Spokojenost s vedením nadřízených v jednotlivých organizacích



Výsledky a diskuse:

Ve všech organizacích je situace obdobná. Zaměstnanci jsou většinou spokojeni, popř. spíše spokojeni se svými nadřízenými. Ovšem ve všech organizacích je také kolem 2/5 zaměstnanců, kteří s nimi spokojeni nejsou, obzvláště v organizacích B a C.

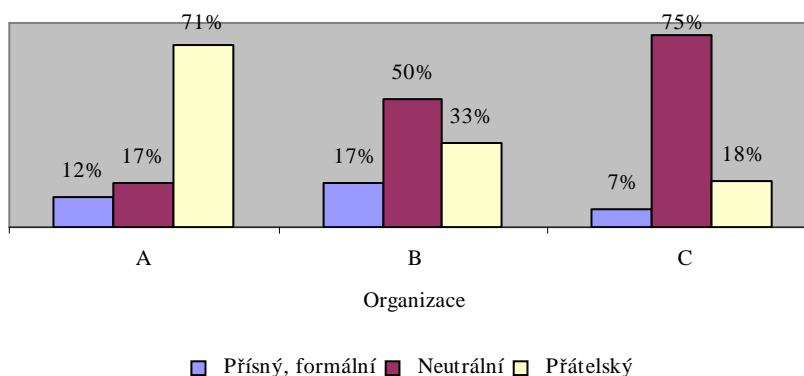
Spokojenost s vedením nadřízených je jednou ze zásadních skutečností ovlivňujících pracovní život každého člověka, od níž se odvíjí vše ostatní. Tento stav je žádoucí jak ze strany zaměstnanců, tak i ze strany zaměstnavatele, neboť lze předpokládat, že si zde obě strany rozumějí a jde jim o dosažení stejného cíle. Tento stav přispívá i k určité pohodě na pracovišti. Pokud část dotázaných uvedla, že není spokojena s vedením svých nadřízených, bylo by nutné podrobněji zjistit příčinu jejich nespokojenosti.

Otázka 23: Jaký by podle Vás měl být vedoucí pracovník?

Tabulka 23: Hodnocení vedoucího pracovníka

	Organizace A		Organizace B		Organizace C		Celkem	
	počet	v %	počet	v %	počet	v %	počet	v %
Přísný, formální	6	12	5	17	2	7	13	12
Neutrální	8	17	15	50	21	75	44	42
Přátelský	34	71	10	33	5	18	49	46
Celkem	48	100	30	100	28	100	106	100

Graf 23: Hodnocení vedoucího pracovníka v jednotlivých organizacích



Výsledky a diskuse:

V organizaci A by zaměstnanci chtěli přátelského vedoucího. Ovšem v organizaci B a nejvýrazněji v organizaci C by si přáli neutrálního vedoucího, který by neupřednostňoval některé zaměstnance a všechny považoval za rovnocenné.

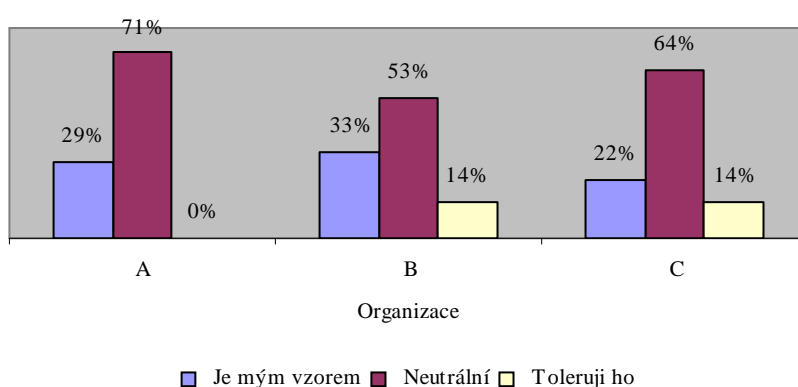
„Přátelský nadřízený“ je logická odpověď, neboť každému se nejlépe pracuje v přátelském kolektivu, kde si vycházejí všichni v rámci možností vstříc a to i se svým nadřízeným. Žádoucí je i neutrální vztah podřízeného a nadřízeného, kdy dochází pouze k neutrální komunikaci v oblasti pracovních záležitostí a do tohoto vztahu se nijak nepromítají osobní emoce. Naopak přísného, formálního nadřízeného by si ne zvolilo mnoho zaměstnanců, protože by to nevyhovovalo jejich povaze a stylu práce.

Otázka 24: Jaký máte vztah ke svému vedoucímu pracovníkovi?

Tabulka 24: Vztah k vedoucímu pracovníkovi

	Organizace A		Organizace B		Organizace C		Celkem	
	počet	v %	počet	v %	počet	v %	počet	v %
Je mým vzorem	14	29	10	33	6	22	30	28
Neutrální	34	71	16	53	18	64	68	64
Toleruji ho	0	0	4	14	4	14	8	8
Celkem	48	100	30	100	28	100	106	100

Graf 24: Vztah k vedoucímu pracovníkovi v jednotlivých organizacích



Výsledky a diskuse:

V organizaci A většina zaměstnanců uvedla, že by nadřízený měl být přátelský a ke svému dosavadnímu nadřízenému mají neutrální vztah. V této organizaci zaměstnanci nemají problém s nadřízeným pracovníkem. V organizaci B si myslí, že vedoucí by měl být neutrální a také k němu má většina zaměstnanců neutrální vztah, pro 1/3 je vedoucí vzorem, ale také ho 14 % osob pouze toleruje. V organizaci C je situace obdobná jako v organizaci B. V organizacích B a C může být pouhá tolerance nadřízeného důvodem celkové nespokojenosti zaměstnanců.

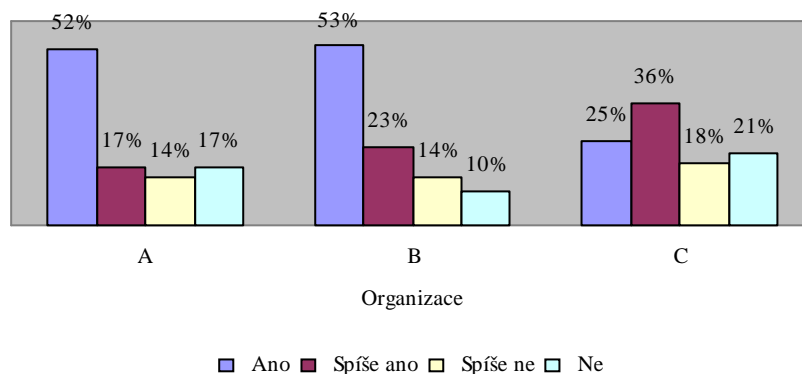
Neutrální vztah k nadřízenému je zde hodnocen kladně a podřízeným tento vztah vyhovuje. Ideální situace by nastala, kdyby většina zaměstnanců považovala nadřízeného za svůj vzor.

Otázka 25: Myslíte si, že jsou správně rozděleny kompetence vedoucím pracovníkům?

Tabulka 25: Názor na rozdělení kompetencí

	Organizace A		Organizace B		Organizace C		Celkem	
	počet	v %	počet	v %	počet	v %	počet	v %
Ano	25	52	16	53	7	25	48	45
Spíše ano	8	17	7	23	10	36	25	24
Spíše ne	7	14	4	14	5	18	16	15
Ne	8	17	3	10	6	21	17	16
Celkem	48	100	30	100	28	100	106	100

Graf 25: Názor na rozdělení kompetencí v jednotlivých organizacích



Výsledky a diskuse:

V organizacích A a B převažují osoby, které si myslí, že kompetence jsou rozděleny správně. V organizaci C toto tak výrazné nebylo, je zde 39 % zaměstnanců, kteří si myslí, že kompetence nejsou správně rozděleny. Lze tedy usuzovat, že zaměstnanci, kteří uvedli vedoucího pracovníka jako svůj vzor, zároveň schvalují poměr rozdělení kompetencí.

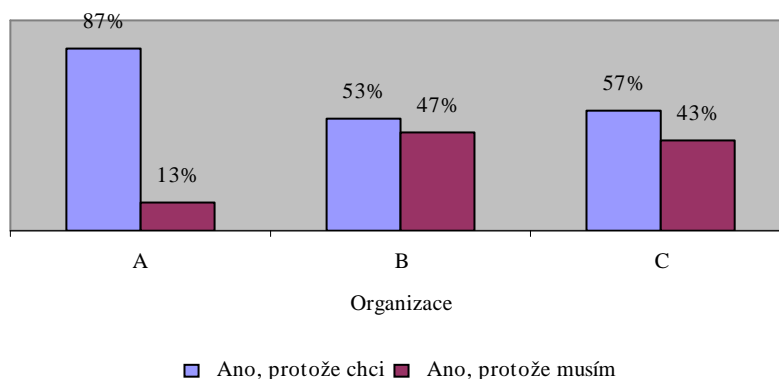
Dotázaní většinou uvedli, že kompetence jsou vedoucím pracovníkům rozděleny správně. Podřízení tedy vnímají, že vedoucí pracovníci práci na svém úseku odborně rozumějí, vykonávají ji správně a jsou dostatečně vytíženi.

Otázka 26: Účastníte se vzdělávání v rámci Vašeho zaměstnání?

Tabulka 26: Účast na vzdělávání

	Organizace A		Organizace B		Organizace C		Celkem	
	počet	v %	počet	v %	počet	v %	počet	v %
Ano, protože chci	42	87	16	53	16	57	74	70
Ano, protože musím	6	13	14	47	12	43	32	30
Celkem	48	100	30	100	28	100	106	100

Graf 26: Účast na vzdělávání v jednotlivých organizacích



Výsledky a diskuse:

V organizaci A je situace opět optimální. V organizacích B a C není situace tak jednoznačná. Polovina osob se chce vzdělávat a polovina chápe vzdělávání jako povinnost. Možná, že je v těchto organizacích špatná motivace ze strany nadřízených pracovníků, která se může projevit spíše nucením zaměstnanců do vzdělávání, než jejich dobrovolnou aktivitou.

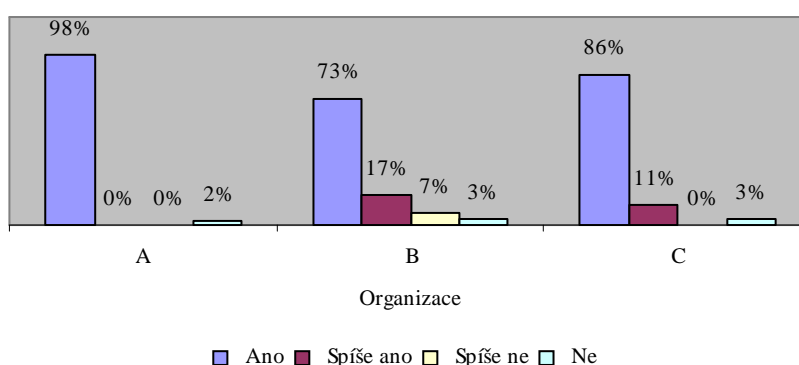
Nejvíce dotázaných uvedlo, že se zákonem stanoveného vzdělávání účastní protože chce. Tento stav lze hodnotit jako pozitivní, neboť tito zaměstnanci vedle své zákonné povinnosti vzdělávat se přijali zaměstnání za své a dále se také vzdělávat v oboru, kde působí, sami chtějí.

Otázka 27: Myslíte si, že je pro Vás vzdělávání důležité?

Tabulka 27: Vědomí důležitosti vzdělávání

	Organizace A		Organizace B		Organizace C		Celkem	
	počet	v %	počet	v %	počet	v %	počet	v %
Ano	47	98	22	73	24	86	93	87
Spíše ano	0	0	5	17	3	11	8	8
Spíše ne	0	0	2	7	0	0	2	2
Ne	1	2	1	3	1	3	3	3
Celkem	48	100	30	100	28	100	106	100

Graf 27: Vědomí důležitosti vzdělávání v jednotlivých organizacích



Výsledky a diskuse:

Ve všech organizacích si zaměstnanci jsou vědomi důležitosti vzdělávání. V organizaci B je 10 % zaměstnanců, kteří si myslí, že pro ně vzdělávání není důležité. Zde můžeme hledat chybu u nadřízených nebo přímo v jednotlivých zaměstnancích. Možná, že to jsou starší zaměstnanci, kteří mají dlouholetou praxi v oboru a domnívají se, že je další vzdělávání již nemůže nijak obohatit. Pokud si všichni zaměstnanci uvědomí nutnost a důležitost vzdělávání, zvýší se tím kvalita celé organizace.

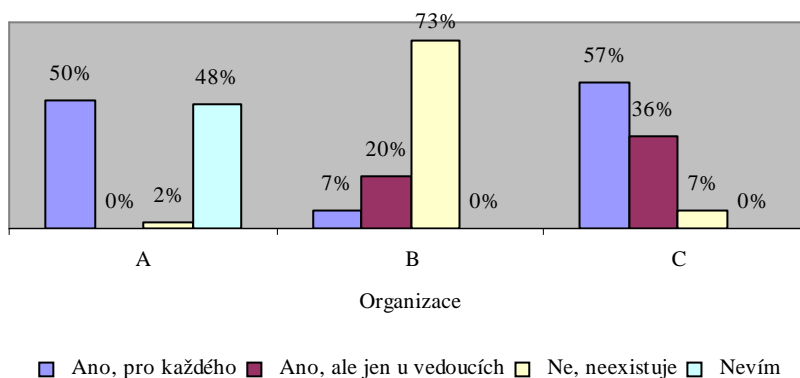
Naprostá většina dotázaných uvedla, že je pro ně vzdělání důležité. Tuto odpověď považují za správnou, neboť dotázaní pracují v takových oborech, v nichž je bezpodmínečně nutné sledovat změny v právních předpisech a umět nová zákonná ustanovení interpretovat a aplikovat. Nutnost dalšího vzdělávání je velmi důležitá obecně ve všech oborech lidské činnosti.

Otázka 28: Existuje ve Vašem zaměstnání plánování a řízení profesního rozvoje pracovníků?

Tabulka 28: Existence plánování a řízení profesního rozvoje pracovníků

	Organizace A		Organizace B		Organizace C		Celkem	
	počet	v %	počet	v %	počet	v %	počet	v %
Ano, pro každého	24	50	2	7	16	57	42	39
Ano, ale jen u vedoucích	0	0	6	20	10	36	16	15
Ne, neexistuje	1	2	22	73	2	7	25	24
Nevím	23	48	0	0	0	0	23	22
Celkem	48	100	30	100	28	100	106	100

Graf 28: Existence plánování a řízení profesního rozvoje pracovníků v jednotlivých organizacích



Výsledky a diskuse:

V této otázce „neuspěla“ ani jedna organizace. V organizaci A 48 % zaměstnanců neví o existenci plánování a řízení profesního rozvoje pracovníků a v organizaci C si 36 % osob myslí, že je to jen pro vedoucí pracovníky. Ovšem nejhůře dopadla opět organizace B, kde 73 % osob tvrdí, že takové řízení a plánování vůbec neexistuje. Zde můžeme tvrdit, že ani v jedné organizaci personalistika nefunguje optimálně.

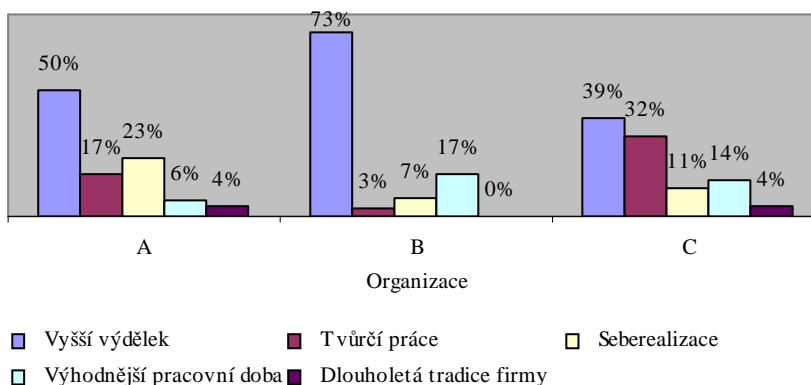
Zaměstnanci v oblasti veřejné správy jsou povinni se dále vzdělávat a personalisté v jednotlivých organizacích sestavují pro každého zaměstnance konkrétní plán vzdělávání. Pokud někteří dotázaní uvedli, že neexistuje plánování a řízení jejich profesního rozvoje, nebo že o něm neví, potom to svědčí o jejich neinformovanosti a neznalosti příslušných právních předpisů.

Otázka 29: Kdybyste uvažoval o změně zaměstnání, co by pro Vás bylo rozhodující?

Tabulka 29: Rozhodující skutečnost při volbě nového zaměstnání

	Organizace A		Organizace B		Organizace C		Celkem	
	počet	v %	počet	v %	počet	v %	počet	v %
Vyšší výdělek	24	50	22	73	11	39	57	54
Tvůrčí práce	8	17	1	3	9	32	18	17
Seberealizace	11	23	2	7	3	11	16	15
Výhodnější pracovní doba	3	6	5	17	4	14	12	11
Dlouholetá tradice firmy	2	4	0	0	1	4	3	3
Celkem	48	100	30	100	28	100	106	100

Graf 29: Rozhodující skutečnost při volbě nového zaměstnání v jednotlivých organizacích



Výsledky a diskuse:

V organizaci A je kromě vyššího výdělku významným kritériem také možnost seberealizace v novém zaměstnání. V organizaci B je rozhodující vyšší výdělek, což odpovídá dříve uvedené nespokojenosti zaměstnanců s finančním ohodnocením, a výhodnější pracovní doba. V organizaci C by pro mnoho zaměstnanců byla rozhodující kromě vyššího výdělku i tvůrčí práce, i když většinou hodnotili svou práci jako zajímavou a inspirativní.

Při rozhodování lidí o změně zaměstnání převažuje vždy ekonomický aspekt a potřeba zajistit životní potřeby své a své rodiny, proto je logická odpověď „vyšší výdělek“. Ostatní skutečnosti jako tvůrčí práce, seberealizace a výhodnější pracovní doba jsou pouze okrajovými důvody ke změně zaměstnání, které se vždy spíše přidružují k hlavnímu důvodu finančnímu.

5. Diskuse

Z důvodu bližší návaznosti byly jednotlivé dílčí diskuse uvedeny u každé řešené otázky v předchozí kapitole. Nyní přistoupím ke komparaci a syntéze získaných informací v oblasti řízení lidských zdrojů ve zkoumaných organizacích veřejné správy.

Základní myšlenky autorů uvedené v literárním přehledu, jako např. nutnost vytvoření optimálního pracovního prostředí a vnitřního klimatu organizace, kde by byl zajištěn odpovídající počet pracovníků s odpovídajícími pracovními schopnostmi, kde by se mohly pod vedením optimálního řídicího pracovníka rozvíjet harmonické vztahy mezi spolupracovníky a kde by byl kladen důraz na rozvíjení lidského potenciálu, se více či méně potvrdily ve všech organizacích.

5. 1. Zhodnocení organizace A

Tuto organizaci lze hodnotit jako optimální. Zaměstnanci jsou spokojeni se svou prací, s pracovními podmínkami, s pracovním kolektivem i s finančním ohodnocením. Nespokojenost se projevila pouze s nedostatečným počtem zaměstnanců v jednotlivých odděleních a 40 % zaměstnanců také uvedlo, že spíše nejsou spokojeni s vedením svých nadřízených. Nejvýraznějším problémem je nedostatečná informovanost zaměstnanců ze strany personalistů o existenci plánování profesního rozvoje pracovníků.

Této organizaci lze doporučit, aby personalisté průběžně seznamovali zaměstnance s plánováním a řízením jejich profesního rozvoje a s jeho smyslem. Také nadřízeným pracovníkům lze navrhnout, aby zvážili, zda je počet zaměstnanců v jednotlivých odděleních optimální.

5. 2. Zhodnocení organizace B

Na základě diskusí v předchozí kapitole bych tuto organizaci označila za nejméně vyhovující ze všech zkoumaných organizací. Zaměstnanci jsou sice spokojeni se svým pracovním zařazením, ale nepovažují svou práci za zajímavou, ale průměrnou, a už vůbec nejsou spokojeni s finančním ohodnocením. Pracovní podmínky jsou také hodnoceny spíše jako průměrné, ale naproti tomu alespoň pracovní kolektiv je označován za přátelský, i když 60 % zaměstnanců uvedlo, že se dostávají do sporů. Celých 36 % zaměstnanců není a spíše není spokojeno s vedením svých nadřízených. Zaměstnanci si uvědomují důležitost vzdělávání, ale 47 % ho chápe pouze jako povinnost. V této organizaci zřejmě špatně funguje personalistika, protože zaměstnanci nevědí o existenci plánování a řízení jejich profesního rozvoje.

Organizace by měla zvážit zvýšení finančního ohodnocení zaměstnanců, více je motivovat ke vzdělávání a více informovat své zaměstnance o organizačních záležitostech. Bylo by také vhodné vytvořit lepší pracovní podmínky a motivovat k zájmu o práci. Organizace by mohla mnohé zlepšit, ale nejvíce toto závisí přímo na vedení a pak na jednotlivých zaměstnancích.

5. 3. Zhodnocení organizace C

Přestože jsou zaměstnanci v této organizaci spokojeni s pracovním zařazením, polovina z nich by chtěla povýšit. Jsou spokojeni s finančním ohodnocením a svou práci považují za inspirativní. Pracovní podmínky hodnotí kladně, vadí jim pouze nedostatečný počet zaměstnanců v některých odděleních a pracovní kolektiv rozdělený do skupin. Závažným problémem jsou stresující termíny. Celkem 39 % zaměstnanců není spokojeno s vedením svých nadřízených ani s rozdělením kompetencí. Uvědomují si důležitost vzdělávání, ale mnoho z nich vzdělávání považuje za pouhou nutnost. Uspokojivé je alespoň to, že zaměstnanci vědí o existenci řízení jejich profesního rozvoje.

Organizace C by měla více motivovat své zaměstnance, umožnit jim vzdělávání pro zvládnutí stresových situací. Nadřízeným lze doporučit, aby zvážili počet zaměstnanců v jednotlivých odděleních.

6. Závěr

Záměrem této práce bylo na základě průzkumu zhodnotit stávající situaci v oblasti řízení lidských zdrojů ve veřejné správě. Byla provedena analýza výsledků získaných ve třech organizacích veřejné správy a to jak státní správy, tak i územní samosprávy, prostřednictvím specificky zaměřeného dotazníku. V kapitole diskuse byla každá organizace samostatně zhodnocena a bylo poukázáno na zjištěné nedostatky včetně návrhu konkrétních možných řešení.

V jednotlivých organizacích veřejné správy byly zjištěny rozdílné úrovně v řízení lidských zdrojů. Ačkoli by se dalo předpokládat, že vzhledem k jednotnému pojetí řízení lidských zdrojů ve veřejné správě pevně upraveném zákonnými předpisy, bude situace v dotazovaných organizacích obdobná, provedený průzkum poukázal na určité rozdíly v konkrétních dílčích oblastech řízení lidských zdrojů. Proč tomu tak je? Každá organizace je jedinečná. Má svou jedinečnou organizační strukturu, vytváří své pracovní podmínky a je ovlivňována individualitou vedoucích pracovníků s různou mírou autority. Je jedinečná především svými pracovníky – úředníky, kteří jsou jako skuteční vykonavatelé veřejnosprávních činností patrně nejdůležitější složkou. Představují tak významnou determinantu kvality veřejné správy ve finální podobě, s níž se přímo setkávají občané.

Po zhodnocení výsledků průzkumu lze konstatovat, že úředníci obecně do svého zaměstnání chodí rádi, jsou spokojeni s pracovním zařazením, s finančním ohodnocením a nechtějí povýšit. Úředníci svou práci hodnotí jako zajímavou, i když přiznávají, že je pro ně především nutností obživy. V této oblasti lze spatřovat rezervy, které by měly být lépe využity jednak ze strany zákonodárců, jednak ze strany konkrétních nadřízených v organizacích veřejné správy tak, aby zaměstnanci své zaměstnání ve veřejné správě považovali i za svůj osobní úspěch a prestižní záležitost. Pracovní podmínky jsou hodnoceny jako dobré nebo jako průměrné. Dobré pracovní podmínky jsou jedním ze základních předpokladů, aby se lidé cítili na pracovišti dobře. Zaměstnanci některých organizací si myslí, že v jednotlivých odborech organizace nepracuje optimální počet zaměstnanců, ale tento výsledek je diskutabilní, neboť lidé mají sklony zveličovat množství práce, kterou sami vykonávají. Pracovní kolektiv je

hodnocen většinou jako přátelský, ale také ho velká část zaměstnanců označuje za rozdělený do skupin. Proto by zaměstnavatelé měli přispívat k větší soudržnosti zaměstnanců a k vytvoření stavu, kdy zaměstnanci budou organizaci brát za svou a úspěch organizace budou považovat za úspěch vlastní. Zaměstnanci jsou v kolektivu oblíbení a vycházejí dobře se svými spolupracovníky, pokud se dostanou do sporů, čemuž se nelze při dlouhodobé spolupráci vyhnout, snaží se je rychle vyřešit. Jako nepříjemné faktory se v některých situacích jeví kontakt s veřejností a stresové situace, což může ovlivňovat i soukromý život úředníků. Vhodné řešení této situace by mohla přinést různá školení zaměřená na zvládání stresových situací a jednání a komunikaci s klienty.

Spokojenost s vedením nadřízených je jednou ze zásadních skutečností ovlivňujících pracovní život každého člověka, od níž se odvíjí vše ostatní. Tento stav přispívá i k určité pohodě na pracovišti. Bohužel zaměstnanci často uváděli nespokojenost s vedením nadřízených, to může být i prvotním důvodem nefunkčnosti v některých organizacích veřejné správy. Nejvíce převažuje k nadřízenému neutrální vztah. Ideální by bylo, kdyby zaměstnanci svého nadřízeného považovali za svůj vzor.

Oblastí, v níž jsou stále určité rezervy je vzdělávání úředníků. Přestože je tato povinnost výslovně upravena v příslušných právních předpisech, bylo zjištěno, že úředníci mnohdy nemají informace o existenci řízení profesního rozvoje, případně pokud jsou si vědomi povinnosti dalšího vzdělávání, vzdělávají se mnohdy nikoli zcela dobrovolně. V tomto směru lze jednoznačně doporučit, aby vedoucí pracovníci v jednotlivých organizacích zaměřili svou pozornost právě na tuto problematiku a více motivovali své podřízené k dalšímu osobnímu i profesnímu rozvoji.

Lidské zdroje jsou považovány za hlavní a nejcennější prostředek veřejné správy, protože naprosto zásadním způsobem ovlivňují její celkovou úroveň a účinnost. Je mnohem snazší měnit zákony a reorganizovat státní orgány než vybudovat a uchovat vysoce kompetentní a státu a občanům oddanou státní službu, a zabezpečit celoživotní vzdělávání všech pracovníků veřejné správy v rychle se vyvíjejícím ekonomickém a sociálním prostředí.

7. Summary

Human Resource Management in Public Administration

This study based upon the research of human resource management in public administration is aiming to summarize the situation in this department. The subject of research was one public administration authority and two local government authorities. The primary research method was a survey that was filled out by 106 interviewees. The data were analyzed separately for each of the authorities in order to map the situation in the sector of human resource management in public administration. According to the results of the survey, we can say that most of the clerks are content with their emplacement and salary. Communication with public and stressing situations however proved to be one of the more unpleasant aspects. Furthermore there is some insufficiency of awareness and education with all employees. The chief employees should be advised to pay more attention to the matters of better education and motivation of their subordinates.

Public administration, human resource management, chief employees, analysis of factors

Řízení lidských zdrojů ve veřejné správě

Cílem této práce bylo na základě průzkumu zhodnotit stávající situaci v oblasti řízení lidských zdrojů ve veřejné správě. Předmětem zkoumání byl jeden orgán státní správy a dva orgány územní samosprávy. Jako základní výzkumná metoda byl použit dotazník. Dotazník vyplnilo celkem 106 respondentů. Data byla vyhodnocena zvlášť pro každou organizaci s cílem odhalit situaci v řízení lidských zdrojů. Na základě výsledků lze říci, že úředníci obecně jsou spokojeni s pracovním zařazením i finančním ohodnocením. Jako nepříjemné faktory se v některých situacích jeví kontakt s veřejností a stresové situace. Avšak jisté rezervy jsou v informovanosti a vzdělávání u všech pracovníků. Vedoucím pracovníkům lze doporučit, aby věnovali větší pozornost právě vzdělávání a motivaci svých podřízených.

Veřejná správa, řízení lidských zdrojů, vedoucí pracovníci, analýza faktorů

8. Přehled použité literatury

1. Armstrong, M. *Personální management*. Praha: Grada Publishing, 1999. 963 s. ISBN 80-7169-614-5.
2. Armstrong, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2002. 856 s. ISBN 80-247-0469-2.
3. Bedrnová, E., Nový, I. *Psychologie a sociologie v řízení firmy: cesty efektivního využití lidského potenciálu podniku*. Praha: Prospektrum, 1994. 411 s. ISBN 80-175-010-7.
4. Donnelly, H., Gibson, J., Ivancevich, J. *Management*. Praha: Grada Publishing, 1997. 821 s. ISBN 80-7169-422-3.
5. Hesková, M. *Marketing*, Č. Budějovice: ZF JU, 2003. 189 s. ISBN 80-7040-620-8.
6. Horalíková, M. *Personální řízení*. Praha: ČZU PEF, 1995. 220 s. ISBN 80-213-0234-8.
7. Janků, M. *Základy práva pro posluchače neprávnických fakult*. Praha: C. H. Beck, 2004. 502 s. ISBN 80-71-79-883-5.
8. Kahle, B., Stýblo, J. *Praktická personalistika: zaměstnanec-zaměstnavatel-stát-vztahy-práva-povinnosti*. 3. vyd. Praha: Pragoeduca, 1998. 254 s. ISBN 80-85856-60-3.
9. Kislíngerová, E., Nový, I. *Chování podniku v globalizujícím se prostředí*. Praha: C. H. Beck, 2005. 422 s. ISBN 80-7179-847-9.
10. Kleibl, J., Dvořáková, Z., Šubrt, B. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2001. 264 s. ISBN 80-7179-389-2.
11. Kotler, P. *Marketing management*. Praha: Grada Publishing, 1998. 712 s. ISBN 80-7169-600-5.
12. Koubek, J. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, 2001. 367 s. ISBN 80-7261-033-3.
13. Krninská, R. *Řízení lidských zdrojů*. Č. Budějovice: ZF JU, 2002a. 187 s. ISBN 80-7040-581-3.
14. Krninská, R. *Řízení lidských zdrojů v dimenzi třetího tisíciletí*. Nitra: VŠP, 2002b. 182 s. ISBN 80-8069-105-3.
15. Krninská, R. *Kulturologické aspekty řízení lidských zdrojů*. Č. Budějovice: ZF JU, 2002c. 54 s. ISBN 80-7040-584-8.

16. Pavlák, M. *Nauka o veřejné správě*. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni, 2005. 128 s. ISBN 80-7043-406-6.
17. Peková, J., Pilný, J. *Veřejná správa a finance veřejného sektoru*. Praha: ASPI Publishing, 2002. 441 s. ISBN 80-86395-21-9.
18. Pomahač, R., Vidláková, O. *Veřejná správa*. Praha: C. H. Beck, 2002. 278 s. ISBN 80-7179-748-0.
19. Pražská, L., Jindra, J. *Obchodní podnikání: retail management*. Praha: Management Press, 1997. 880 s. ISBN 80-85943-48-4.
20. Stýblo, J. *Moderní personalistika: trendy, inspirace, výzvy*. Praha: Grada Publishing, 1998. 144 s. ISBN 80-7169-616-1.
21. Světlík, J. *Marketing-Cesta k trhu*. 2. vyd. Zlín: EKKA, 1994. 256 s.
22. Truneček, J. *Znalostní podnik ve znalostní společnosti*. 2. vyd. Praha: Professional Publishing, 2004. 312 s. ISBN 80-86419-67-3.
23. *Strategie rozvoje lidských zdrojů pro Českou republiku*. Praha: Úřad vlády ČR, 2003. ISBN 80-86734-02-1.
24. ČSSZ - *Organizační struktura ČSSZ*. Webové stránky ČSSZ [online]. [cit. 2006-11-07].
Dostupné na WWW: <http://www.cssz.cz/struktura/ossz.asp>.
25. ČSSZ – *Základní informace o České správě sociálního zabezpečení*. Webové stránky ČSSZ [online]. [cit. 2006-11-07].
Dostupné na WWW: http://www.cssz.cz/zakladni_informace.asp#pusobnost.
26. *Odbory Městského úřadu Vimperk*. Webové stránky Městského úřadu Vimperk [online]. [cit. 2006-11-07].
Dostupné na WWW: <http://mestovimperk.cz/?artid=36&/ang=cz&mode=normal>.
27. *Organizační struktura*. Webové stránky Městského úřadu Strakonice [online]. [cit. 2006-11-07].
Dostupné na WWW: <http://www.mu-st.cz/view.php?cislocianku=2005120605>.
28. *Ministerstvo vnitra – reforma veřejné správy*. Webové stránky Ministerstva vnitra CR [online]. [cit. 2006-11-07].
Dostupné na WWW: http://www.mvcr.cz/reforma/zpravy/priprava/m_zdroje.html.
29. Zákon č. 128/2000 Sb., o obcích, v platném znění.
30. Zákon č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků, v platném znění.

9. Přílohy

Seznam příloh

Příloha 1: Dotazník

Příloha 2: Kodex etiky zaměstnanců ve veřejné správě

Příloha 1: Dotazník

Otázka 1: Jste

- a) muž
- b) žena

Otázka 2. Kolik je Vám let?

- a) do 20 let
- b) 21-30 let
- c) 31-40 let
- d) 41-50 let
- e) více než 51 let

Otázka 3: Jste

- a) ženatý/vdaná
- b) rozvedený/á, svobodný/á

Otázka 4: Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

- a) úplné střední s maturitou
- b) vyšší odborné
- c) vysokoškolské

Otázka 5: Jaké byly podmínky pro získání Vašeho pracovního místa?

- a) vzdělání
- b) praxe v oboru
- c) certifikáty o jazykových a státních zkouškách
- d) znalost práce s PC

Otázka 6: Jaké dovednosti jsou důležité pro výkon Vašeho zaměstnání ?

- a) odborná způsobilost
- b) jazykové znalosti
- c) komunikační dovednosti
- d) znalost práce s PC
- e) řidičský průkaz

Otázka 7: Jste spokojený se svým pracovním zařazením?

- a) ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) ne

Otázka 8: Chtěli byste povýšit?

- a) ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) ne

Otázka 9: Jste spokojený se svým finančním ohodnocením?

- a) ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) ne

Otázka 10: Co pro Vás znamená Vaše zaměstnání?

- a) osobní úspěch
- b) prestiž ve společnosti
- c) potěšení
- d) nutnost obživy

Otázka 11: Jak hodnotíte svou práci?

- a) stereotypní, nudná

- b) průměrná
- c) zajímavá, inspirativní

Otázka 12: Chodíte do práce rád?

- a) ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) ne

Otázka 13: Jak byste charakterizoval pracovní podmínky na Vašem pracovišti?

- a) dobré
- b) průměrné
- c) špatné
- d) velmi špatné

Otázka 14: Myslíte si, že v jednotlivých odborech pracuje optimální počet zaměstnanců?

- a) ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) ne

Otázka 15: Jak hodnotíte Váš pracovní kolektiv?

- a) přátelský na pracovišti
- b) držíme pohromadě
- c) jsme rozděleni
- d) kolektiv neexistuje

Otázka 16: Máte spory se svými spolupracovníky?

- a) ne, se všemi vycházím
- b) ano, občas
- c) ano, často

Otázka 17: Myslíte si, že jste v kolektivu:

- a) populární
- b) oblíbený
- c) odmítaný
- d) vyvržený
- e) nemohu posoudit

Otázka 18: Jaké „nepříjemné“ emocionální požadavky jsou na Vás kladeny Vaším pracovním místem?

- a) kontakt s veřejností
- b) intenzivní dozor
- c) stresující termíny
- d) nepravidelný rozvrh činností
- e) žádné

Otázka 19: Nacházíte se často ve stresových situacích?

- a) stále
- b) často
- c) občas
- d) nikdy

Otázka 20: Necháte se ovlivnit svou prací v soukromém životě?

- a) stále
- b) často
- c) občas
- d) nikdy

Otázka 21: Necháte se ovlivnit osobními problémy ve svém zaměstnání?

- a) stále
- b) často
- c) občas
- d) nikdy

Otázka 22: Jste spokojený s vedením svých nadřízených?

- a) ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) ne

Otázka 23: Jaký by podle Vás měl být vedoucí pracovník?

- a) přísný, formální
- b) neutrální
- c) přátelský

Otázka 24: Jaký máte vztah ke svému vedoucímu pracovníkovi?

- a) je mým vzorem
- b) neutrální
- c) toleruji ho

Otázka 25: Myslíte si, že jsou správně rozděleny kompetence vedoucím pracovníkům?

- a) ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) ne

Otázka 26: Účastníte se vzdělávání v rámci Vašeho zaměstnání?

- a) ano, protože chci
- b) ano, protože musím

Otázka 27: Myslíte si, že je pro Vás vzdělávání důležité?

- a) ano

- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) ne

Otázka 28: Existuje ve Vašem zaměstnání plánování a řízení profesního rozvoje pracovníků?

- a) ano, pro každého zaměstnance
- b) ano, ale jen u vedoucích pracovníků
- c) ne, neexistuje
- d) nevím

Otázka 29: Kdybyste uvažoval o změně zaměstnání, co by pro Vás bylo rozhodující?

- a) vyšší výdělek
- b) tvůrčí práce
- d) seberealizace
- e) výhodnější pracovní doba
- f) dlouholetá tradice firmy

Příloha 2. Kodex etiky zaměstnanců ve veřejné správě (schváleno Usnesením vlády ČR č. 270 ze dne 21. března 2001)

Preambule

Základními hodnotami, které má každý zaměstnanec veřejné správy cítit a vytvářet tak základ pro vybudování a udržení důvěry veřejnosti, jsou zákonnost při rozhodování a rovný přístup ke všem fyzickým a právnickým osobám.

Zaměstnanec veřejné správy má zájem na efektivním výkonu veřejné správy a proto si dalším vzděláváním prohlubuje svoji odbornost.

Účelem Kodexu je podporovat žádoucí standardy chování zaměstnanců ve veřejné správě a informovat veřejnost o chování, jež je oprávněna od zaměstnanců ve veřejné správě očekávat.

Článek 1

Základní ustanovení

1. Kodex je doporučením pro zaměstnance správních úřadů a pro zaměstnance územních samosprávných celků (dále jen „zaměstnanec“).
2. Zaměstnanec vykonává svou práci ve shodě s Ústavou České republiky, zákony a dalšími právními předpisy a zároveň činí vše nezbytné pro to, aby jednal v souladu s ustanoveními Kodexu.

Článek 2

Obecné zásady

1. Výkon veřejné správy je službou veřejnosti, zaměstnanec ji vykonává na vysoké odborné úrovni, kterou si studiem průběžně prohlubuje, s nejvyšší mírou slušnosti, porozumění a ochoty a bez jakýchkoli předsudků.
2. Zaměstnanec jedná korektně s ostatními zaměstnanci úřadu i se zaměstnanci jiných úřadů veřejné správy.
3. Zaměstnanec činí rozhodnutí a řeší záležitosti objektivně na základě jejich skutkové podstaty, přihlížející pouze k právně relevantním skutečnostem, a bez zbytečných průtahů. Nejedná svévolně k újmě jakékoliv osoby, skupiny osob nebo orgánu či složky právnické osoby, ale naopak prosazuje práva a oprávněné zájmy občanů.

Článek 3

Střet zájmů

1. Zaměstnanec nepřipustí, aby došlo ke střetu jeho soukromého zájmu s jeho postavením jako zaměstnance ve veřejné správě. Soukromý zájem zahrnuje jakoukoliv výhodu pro něj, jeho rodinu, blízké a příbuzné osoby a právnické nebo fyzické osoby, se kterými měl nebo má politické vztahy.
2. Zaměstnanec se neúčastní žádné činnosti, která se neslučuje s řádným výkonem jeho pracovních povinností nebo tento výkon omezuje.
3. Pokud si není zaměstnanec jist, zda jde o činnost slučitelnou s jeho podílem na výkonu veřejné správy, projedná záležitost se svým nadřízeným.

Článek 4

Politická nebo veřejná činnost

1. Zaměstnanec jedná při výkonu veřejné správy politicky nestranným způsobem.
2. Zaměstnanec nebude vykonávat takovou politickou nebo veřejnou činnost, která by mohla narušit důvěru občanů v jeho schopnost nestranně vykonávat své služební povinnosti.

Článek 5

Dary a jiné nabídky

1. Zaměstnanec nevyžaduje ani nepřijímá dary, služby, laskavosti, ani žádná jiná zvýhodnění, která by mohla ovlivnit nebo zdánlivě ovlivnit rozhodování ve věci, narušit profesionální přístup k věci, nebo která by bylo možno považovat za odměnu za práci, která je jeho povinností.

2. Zaměstnanec nedovolí, aby se v souvislosti se svým zaměstnáním ve veřejné správě dostal do postavení, ve kterém je zavázán oplatit prokázanou laskavost, nebo které jej činí přístupným nepatřičnému vlivu jiných osob.
3. Pokud je zaměstnanci v souvislosti s jeho zaměstnáním ve veřejné správě nabídnuta jakákoliv výhoda, odmítne ji a o nabídnuté výhodě informuje svého nadřízeného.
4. Zaměstnanec se v soukromém životě vyhýbá takovým činnostem, chování a jednání, které by mohlo snížit důvěru ve veřejnou správu v očích veřejnosti, nebo dokonce zavdat příčinu k vydírání zaměstnance v důsledku jeho jednání v rozporu s právními předpisy nebo etickými normami.

Článek 6

Zneužití úředního postavení

1. Zaměstnanec nevyužívá výhody vyplývající z jeho postavení, ani informace získané při výkonu veřejné správy pro svůj soukromý zájem. Je jeho povinností vyhnout se konfliktům zájmů i předcházet takovým situacím, které mohou podezření z konfliktu zájmů vyvolat.
2. Zaměstnanec nenabízí ani neposkytuje žádnou výhodu jakýmkoliv způsobem spojenou s jeho postavením ve veřejné správě, pokud to zákone neumožňuje.
3. Zaměstnanec neuvádí vědomě v omyl ani veřejnost ani ostatní zaměstnance v úřadu.
4. S informacemi získanými při výkonu veřejné správy zaměstnanec nakládá s potřebnou důvěrností a poskytuje jim příslušnou ochranu. Přihlíží přitom náležitě k právu veřejnosti na přístup k informacím v rozsahu daném příslušnými zákony.

Článek 7

Oznámení nepřipustné činnosti

1. Zaměstnanec vynakládá veškeré úsilí, aby zajistil maximálně efektivní a ekonomické spravování a využívání finančních zdrojů, zařízení a služeb, které mu byly svěřeny. V případě, že zjistí ztrátu nebo újmu na majetku ve státním vlastnictví nebo na majetku ve vlastnictví územních samosprávných celků, podvodné či korupční jednání, oznámí tuto skutečnost nadřízenému vedoucímu zaměstnanci, případně příslušnému orgánu činnému v trestním řízení.
2. V případě, že je zaměstnanec požádán, aby jednal v rozporu s právní úpravou, nebo způsobem, který představuje možnost zneužití úřední moci, odmítne takové jednání a oznámí tuto skutečnost svému nadřízenému.