VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Řízení lidských zdrojů v návaznosti na standardizované systémy řízení
Human resource management in relation to standardized management system

Student: Bc. Petra Žambochová
Vedoucí diplomové práce: Ing. Poczatková Blanka, Ph.D.

Ostrava 2011

Prohlášení

Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou diplomovou práci, včetně všech příloh vypracovala samostatně na základě vlastních zjištěných materiálů, které uvádím v seznamu použitých pramenů.

Ráda bych na tomto místě poděkovala vedoucí diplomové práce Ing. Blance Poczatkové, Ph.D. za odborné vedení, cenné rady a připomínky, kterými mi pomohla k vypracování této diplomové práce.

Dále bych chtěla poděkovat Ing. Vlastimilovi Dorotíkovi, řediteli společnosti ICT Benefit, a.s., za poskytnuté informace a cenné rady týkající se především praktických zkušeností a za výbornou spolupráci při vypracování diplomové práce.

V Ostravě dne 29.4.2011

_____

Podpis

Obsah:

1 Úvod ... 6
2 Teoretická východiska ... 8
2.1 Řízení lidských zdrojů ... 8
2.1.1 Strategie řízení lidských zdrojů ... 11
2.1.2 Organizační kultura ... 13
2.1.3 Modely řízení lidských zdrojů ... 15
2.1.4 Personální činnosti ... 17
2.2 Mezinárodní standardy – normy ISO ... 18
2.2.1 ČSN EN ISO 9000:2006 Systém managementu kvality – Základní principy a slovník ... 20
2.2.2 ČSN EN ISO 9001:2010 Systém managementu kvality - Požadavky ... 21
2.2.3 ČSN EN ISO 9004:2009 – Řízení udržitelného úspěchu organizace ... 22
2.3 Veřejná správa ... 23
2.3.1 Nositelé a vykonavatelé veřejné správy ... 24
2.3.2 Územní uspořádání České republiky ... 25
2.3.3 Postavení zaměstnanců územních samosprávných celků ... 27
2.4 Poradenství a konzultační proces ... 29
2.4.1 Typy poradenství dle úrovně pomoci ... 30
2.4.2 Poradce ... 31
2.4.3 Konzultační proces ... 32
2.5 Metodologie ... 35
2.5.1 Řízený rozhovor ... 35
2.5.2 Aktivní naslouchání ... 36
2.5.3 Technika kladení otázek ... 37
3 Představení společnosti ... 39
3.1 ICT Benefit, a.s. ... 39
3.2 Město Bystřice pod Hostýnem ... 42
3.3 Město Vysoké Mýto ... 43
4 Praktická část ... 45
4.1 Projekty veřejné správy ... 45
4.1.1 Operační program Lidské zdroje a zaměstnanost ... 45
4.1.2 Projekt zlepšení kvality řízení Bystřice pod Hostýnem ... 46
4.1.3 Dílna kvality Vysoké Mýto ... 47

4.2 Úloha standardizovaných norem ISO 47
4.3 Činnost konzultanta 49
4.3.1 Příprava konzultace 49
4.3.2 Konzultace daného procesu 50
4.3.3 Úprava a doplnění záznamu popisu procesu 54
4.4 Řízení lidských zdrojů v procesech 56
4.4.1 Proces řízení požadavků na lidské zdroje 57
4.4.2 Proces nástup zaměstnance a jeho zapracování 62
4.4.3 Proces plnění pracovní smlouvy 66
4.4.4 Proces hodnocení pracovníků 72
4.4.5 Proces vzdělávání a výcvik pracovníků 77
4.4.6 Proces změna pracovní smlouvy, výstup zaměstnance 81
5 Návrhy a doporučení 85
5.1 Proces požadavky na řízení lidských zdrojů 85
5.2 Proces plnění pracovní smlouvy 86
5.3 Proces hodnocení pracovníků 88
5.4 Proces vzdělávání a výcvik pracovníků 89
6 Závěr 90
Seznam použité literatury 92
Seznam zkratek
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce
Seznam příloh

1 Úvod

Ve své bakalářské práci v roce 2009 jsem se zabývala problematikou motivování a odměňování zaměstnanců v dopravní společnosti a toto téma mě natolik zaujalo, že jsem se rozhodla se mu více věnovat a zaměřit se na systém řízení lidských zdrojů.

Svou diplomovou práci jsem nazvala „Řízení lidských zdrojů v návaznosti na standardizované systémy řízení“. Předmětem mé diplomové práce je řízení lidských zdrojů v prostředí veřejné správy (městského úřadu), jako subsystém celkového systému řízení daných organizací.

Cílem diplomové práce je přezkoumat problematiku řízení lidských zdrojů v prostředí městských úřadů jako součást jejich systému řízení se zaměřením se na význam řízení lidských zdrojů, jeho úlohu a současný stav.

Účelem je poté vyhledat a navrhnout možnosti zvýšení a zlepšení účinnosti a efektivnosti celého systému řízení městských úřadů prostřednictvím zlepšení účinnosti a efektivnosti subsystému řízení lidských zdrojů.

Diplomová práce se skládá z 3 základních částí. Teoretická část obsahuje teoretická východiska a představení společnosti, druhá je poté praktická část a následně jsou v třetí části uvedeny návrhy a doporučení.

Nejprve se tato práce zabývá všeobecným pohledem na řízení lidských zdrojů, aby bylo objasněno, co vše do tohoto pojmu lze zařadit, avšak poté se v praktické části se věnuje pouze některým oblastem dané problematiky. V práci jsou zohledněny také mezinárodní standardy ISO, které mohou zásadně ovlivnit řízení lidských zdrojů v organizaci, ať už v soukromém či veřejném sektoru.

Část nazvaná teoretická východiska je poněkud obsáhlejší a chtěla bych se v ní pokusit přiblížit nejen pojem řízení lidských zdrojů, ale také ostatní pojmy úzce související s danou problematikou. Je důležité uvědomit si provázanost nejen mezi řízením lidských zdrojů s komplexním systémem řízení organizace jako celku, ale také

souvislosti s cíli řízení lidských zdrojů, stanovenou strategií tohoto řízení, organizační kulturou a personální činností. Tato kapitola dále obsahuje již zmiňované mezinárodní standardy ISO, konkrétně pak charakteristiky norem ISO řady 9000. Dále je kladen důraz na oblast veřejné správy, její charakteristiku a územní uspořádání České republiky stejně jako na postavení zaměstnanců územních samosprávných celků. Svůj díl v teoretické části této práce zaujímá i poradenství, jeho definice, typy poradenství, definici poradce a také jednotlivé fáze konzultačního procesu. V závěru dané kapitoly je uvedena použitá metodologie, do které spadá řízený rozhovor, aktivní naslouchání a kladení otázek.

Představení společnosti zaujímá v diplomové práci samostatnou kapitolu, protože je nezbytné představit si nejen poradenskou společnost, která mi umožnila získat praktické zkušenosti z oblasti řízení lidských zdrojů, ale také dva městské úřady na kterých bylo řízení lidských zdrojů sledováno a posuzováno.

Praktická část je zaměřena na řízení lidských zdrojů z pohledu praxe ve veřejné správě. Snaží se čtenářům objasnit projekty veřejné správy, díky kterým bylo možné danou problematiku posuzovat v oblasti městských úřadů, a jejich návaznost na mezinárodní standardy ISO. Současný stav řízení lidských zdrojů na městských úřadech byl zjišťován prostřednictvím konzultací, a proto v této části lze nalézt i problematiku činnosti konzultanta a jednotlivé fáze konzultace. Řízení lidských zdrojů je v praktické části posuzováno z pohledu procesního přístupu, a proto je nejrozsáhlejší část této kapitoly věnována jednotlivým procesům daného řízení.

Poslední kapitola této práce je věnována návrhům a doporučením jednotlivým městským úřadům z pohledu zlepšení systému řízení lidských zdrojů, tedy procesům vykonávaných v daných organizacích a týkající se dané problematiky.

Na závěr bych ráda uvedla, že veškeré použité informace ze zdrojů a projektů společnosti ICT Benefit, a.s. mi byly poskytnuty jen pro potřeby a účel této diplomové práce a podléhají autorským právům, nejsou tedy určeny k dalšímu šíření a využívání třetími osobami.

2 Teoretická východiska

Tato kapitola se bude snažit objasnit teoretická východiska týkající se řízení lidských zdrojů, kde lze nalézt definici tohoto řízení, cíle řízení lidských zdrojů, strategie řízení lidských zdrojů, modely řízení lidských zdrojů, personální činnost a organizační kulturu. Dále jsou zde uvedeny příklady norem ISO řady 9000, především tedy jejich charakteristiky a použití. V dané kapitole lze najít několik informací o veřejné správě obecně, ale také konkrétně o postavení veřejné správy v České republice, kdy je tato pasáž rozdělena do několika částí, kde lze najít informace například o územním postavení České republiky či o postavení zaměstnanců veřejné správy. V této části lze také nalézt základní fakta o poradenství a konzultačním procesu, která jsou významná pro vykonávání poradenské činnosti. V závěru kapitoly jsou uvedena teoretická východiska o použité metodologii, konkrétně pak o řízeném rozhovoru, aktivním naslouchání a kladení otázek.

2.1 Řízení lidských zdrojů

Chceme-li hovořit o řízení lidských zdrojů, musíme si nejprve uvědomit, že se nejedná o samostatný celek, ale o podstatnou část mnohem většího komplexu, a to řízení v tom nejširším slova smyslu. Řízení lidských zdrojů je součástí řízení organizace a nemůžeme jej tedy posuzovat samostatně, je zapotřebí mít vždy na paměti, že tato část řízení musí být v souladu s celkovou strategií řízení organizace.

Definice řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů je nejen nový název, ale také nová koncepce personalistiky. Zároveň je to oblast řízení, která na sebe v rozvinutých zemích upoutává stále větší pozornost. Nové ekonomické podmínky vytvářejí potřebu nových metod i přístupů k řízení lidských zdrojů. *Viz. Koubek (2007)*

V odborné literatuře nalezneme mnoho definic řízení lidských zdrojů, avšak kterou si vybrat jako tu správnou nelze jednoznačně určit. Kolik je autorů knih o řízení lidských zdrojů, tolik lze najít různorodých definic.

Armstrong (2007) definuje řízení lidských zdrojů jako strategický a logicky promyšlený přístup k řízení toho nejcennějšího co organizace má, tedy lidí, kteří v organizaci pracují a přispívají k dosažení cílů organizace, ať už jednotlivě či kolektivně.

Koubek (2007) v lidských zdrojích, hospodaření s nimi, v jejich formování a motivování či v péči o tyto zdroje vidí klíč k prosperitě jednotlivých organizací, ale i celé společnosti.

Řízení lidských zdrojů funguje prostřednictvím systémů lidských zdrojů, které se snaží logickým a promyšleným způsobem propojit:

- Filozofie lidských zdrojů
- Strategie lidských zdrojů
- Politiky lidských zdrojů
- Procesy v oblasti lidských zdrojů
- Praxi v oblasti lidských zdrojů
- Programy v oblasti lidských zdrojů

Filozofie lidských zdrojů popisuje klíčové a zastřešující hodnoty a základní principy, které jsou uplatňovány v řízení lidí. Strategie lidských zdrojů naproti tomu definuje směr, jímž se chce řízení lidských zdrojů vydat. Politiky v oblasti lidských zdrojů jsou zásady definující, jak by měly být uplatňovány filozofie a realizovány její strategie. Procesy v oblasti lidských zdrojů obsahují formální postupy a metody používané k uskutečňování strategických plánů a politik lidských zdrojů. Výše zmiňované aspekty je velmi důležité propojit s praxí v oblasti lidských zdrojů, které zahrnují i neformální přístupy používané při řízení lidí. *Viz. Armstrong (2007)*

Úkolem řízení lidských zdrojů v nejobecnějším pojetí je sloužit tomu, aby organizace byla výkonná a aby se její výkon neustále zlepšoval. Řízení lidských zdrojů je bezprostředně zaměřeno na neustálé zlepšování využití a neustálý rozvoj pracovních

schopností lidských zdrojů. Důležité je však uvědomit si i to, že řízení lidských zdrojů zprostředkovaně rozhoduje i o zlepšování využití zbývajících zdrojů podniku.

Pokud bychom chtěli charakterizovat hlavní úkoly řízení lidských zdrojů poněkud méně obecně, došli bychom na základě stávající teorie a praxe k závěru, že řízení se musí zaměřit na několik oblastí:

- Vytváření dynamického souladu mezi počtem a strukturou pracovních míst a počtem a strukturou pracovníků v organizaci. Organizace tedy usiluje o zařazování správného člověka na správné místo dle kvalifikačních a jiných požadavků.
- Optimální využití pracovních sil v organizaci, především pak optimální využívání fondu pracovní doby a pracovní kvalifikace pracovníků.
- Formování týmů, efektivního stylu vedení a zdravých mezilidských vtahů v organizaci. Tato oblast se prosazuje v nejmodernějším pojetí řízení lidských zdrojů.
- Personální a sociální rozvoj pracovníků v organizaci, tedy rozvoj jejich pracovních schopností a sociálních vlastností, rozvoj pracovní kariéry či rozvoj materiálních a nemateriálních sociálních potřeb pracovníků. *Viz. Koubek (2007)*

Cíle řízení lidských zdrojů

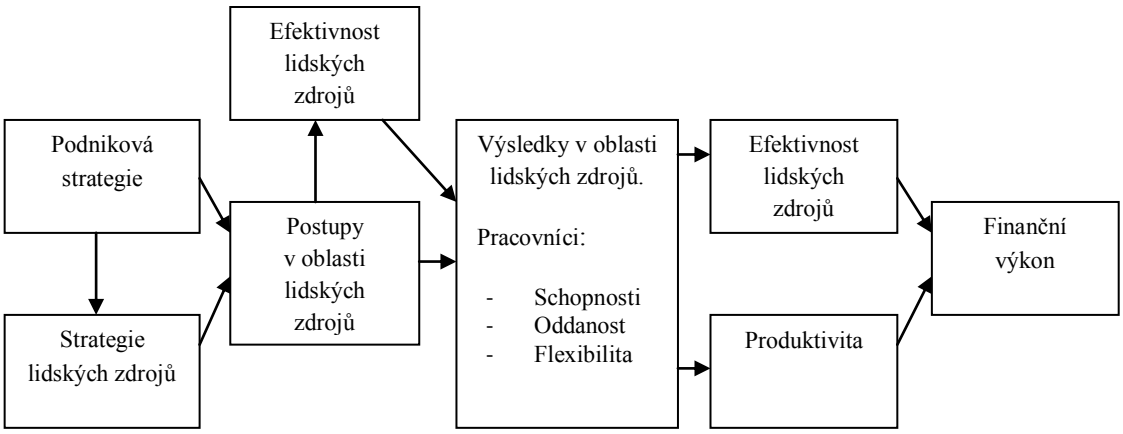
Obecným cílem, který bychom zde mohli uvést, je zajistit, aby byla organizace schopna prostřednictvím lidí úspěšně plnit své cíle. Jedná se o možnost organizací učit se rozpoznávat a využívat své příležitosti.

Konkrétněji řečeno, řízení lidských zdrojů se týká plnění cílů v několika oblastech:

- **Efektivnost organizace** – strategie řízení lidských zdrojů má za cíl podporovat programy zlepšování efektivnosti organizace vytvářením účinných postupů v oblastech řízení znalostí, řízení talentů či vytváření tzv. skvělého pracoviště.
- **Řízení lidského kapitálu** – lidský kapitál lze považovat za prvořadé bohatství organizace, a aby zajistili své přežití a růst, musí organizace do tohoto bohatství investovat.

- **Řízení odměňování** – politika a postupy, které zajišťují, aby lidé byli hodnoceni a odměňováni za to, jakých výsledků dosahují i za úroveň dovedností a schopností, kterou si pracovníci osvojili.
- **Řízení znalostí** – cílem je zvyšování motivace, pracovní angažovanosti a oddanosti, zavádění potřebných politik a postupů.
- **Zaměstnanecké vazby** – cílem je vytvářet prostředí, v němž jsou udržovány harmonické vztahy mezi jednotlivými pracovníky, a také vytvářet tzv. „příznivé klima“. *Viz. Armstrong (2007)*

Obr. 2.1 Vazby mezi řízením lidských zdrojů a výkonem



Zdroj: ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů, nejnovější trendy a postupy*, str. 42, 2007

2.1.1 Strategie řízení lidských zdrojů

Strategie určuje směr či vztah ke svému okolí. Je to proces definování záměrů a přerozdělování zdrojů nebo spojování zdrojů s příležitostmi a potřebami. Strategie je dlouhodobé směřování organizace, která dokonale přizpůsobuje své zdroje svému měnícímu se prostředí a zejména svým zákazníkům a klientům, aby naplnila očekávání všech zainteresovaných stran. Vyjádřena je ve strategických cílech, přičemž formulována a realizována je pomocí strategických plánů. *Viz. Armstrong (2007)*

Problémy strategického řízení lidských zdrojů je nutné chápat v určitém kontextu s problémy strategie podnikové. Je tu logická posloupnost, kterou nelze opomenout.

Dle Armstronga (2007) je strategie řízení lidských zdrojů ve své podstatě integrovaným procesem, který směřuje k dosažení „strategického souladu“. Můžeme zde pozorovat rovinu vertikální, ale také horizontální integrace. Vertikální propojení se projevuje v nezbytnosti zabezpečení shody mezi podnikovou strategií a strategií lidských zdrojů, zatímco horizontální integrace má za cíl, zajistit, aby různé složky strategie lidských zdrojů byly v souladu a navzájem se podporovaly.

Strategie lidských zdrojů (někdy také označovány jako personální strategie) vyjadřují, co organizace plánují udělat, pokud jde o různé stránky politiky a praxe řízení lidských zdrojů. Jsou propojeny se strategií organizace, ale také navzájem mezi sebou. Strategické řízení lidských zdrojů by mělo umožňovat a usnadňovat strategická rozhodnutí, která je potřeba udělat a která mají mít významný dlouhodobý dopad na chování a úspěšnost organizace.

Hlavním cílem strategického řízení lidských zdrojů je vytvořit stanovisko k tomu, jak lze zacházet s důležitými záležitostmi, které se týkají lidí. Dobře stanovená strategie umožňuje a usnadňuje strategická rozhodnutí, která je třeba udělat a která mají významný dlouhodobý dopad na chování a úspěšnost organizace tím, že zabezpečují, aby organizace měla kvalifikované, oddané a dobře motivované pracovníky. *Viz. Armstrong (2007)*

Účelem strategií lidských zdrojů je usměrňovat vytváření a realizaci programů lidských zdrojů. Jsou to tedy prostředky, s jejichž pomocí organizace sděluje všem, jichž se to dotýká, své záměry o tom, jak budou řízeny její lidské zdroje. Protože organizace jsou různé, jsou různé i strategie lidských zdrojů. Některé strategie jsou velmi obecnými prohlášeními záměrů organizace, jiné jsou určeny podrobněji. Můžeme rozpoznat dva základní typy strategií lidských zdrojů:

- **Rámcové (obecné) strategie** – charakterizují obecné záměry organizace o tom, jak by měli být řízení a rozvíjeni její pracovníci, jaké kroky by se měly podniknout, aby organizace přilákala a udržela si potřebné lidi a tito lidé byli

oddaní organizaci, motivovaní a angažovaní. Cíle a účel jsou vyjadřovány v hrubých rysech, které tvoří rámec pro konkrétnější specifičtější strategie. Do této skupiny strategií patří například strategie Aegon, B&Q nebo Egg.

- **Specifické strategie** – tyto strategie se vztahují k různým stránkám řízení lidských zdrojů. Stanovují, co organizace zamýšlí udělat například v oblastech řízení talentů, trvalého zlepšování, řízení znalostí, zabezpečování lidských zdrojů, vzdělávání a rozvíjení pracovníků, odměňování či zaměstnaneckých vtahů. Cíle a účel těchto strategií jsou určeny již specifičtěji vzhledem k stanovené oblasti.

V souvislosti se strategickým řízením rozlišujeme tzv. měkké a tvrdé strategické řízení lidských zdrojů. Měkké strategické řízení pokládá za důležitou stránku lidských vtahů, komunikaci, zapojování pracovníků do rozhodování, přičemž podstatné jsou i etické aspekty. Na druhé straně tvrdé strategické řízení klade důraz na užitek, který organizaci přinesou investice do lidských zdrojů v zájmu podniku. Důležité je dosahovat optimální rovnováhy mezi měkkými a tvrdými prvky řízení lidských zdrojů. Všechny organizace existují proto, aby plnily své stanovené cíle, a musejí pro tyto účely zabezpečit potřebné zdroje, které budou efektivně využívat. V úvahu by však měli brát také lidskou stránku obsaženou v měkkém strategickém řízení lidských zdrojů. *Viz. Armstrong (2007)*

2.1.2 Organizační kultura

Pojem kultura v obecném smyslu označuje specifický způsob organizace, realizace a rozvoje činností, objektivizovaný ve výsledcích fyzické a duševní práce. Do managementu byl převzat z kulturní antropologie, ale jsou zde uplatňovány také poznatky dalších disciplín, především pak sociologie a psychologie. I když se definicí tohoto pojmu zabývalo mnoho badatelů, k jednotnému a všeobecně akceptovanému významu autoři nedospěli.

Pojem organizační kultura je chápán současnými autory podobným způsobem, avšak konkrétní vymezení obsahu tohoto pojmu zůstává poměrně různorodé. Chceme-li

zobecnit současné pojetí a definovat organizační kulturu, můžeme ji chápat jako soubor základních předpokladů, hodnot či norem chování, které jsou sdíleny v rámci organizace a které se projevují v myšlení, cítění a chování členů organizace. *Viz. Lukášová, Nový a kol. (2004)*

Dle Schultze (1995) je koncept organizační kultury chápán jako nový pohled aplikovaný za účelem pochopení organizací. Rozlišujeme dva základní způsoby, jak bývá organizační kultura tradičně vymezována, a to jako přístup interpretativní a přístup objektivistický.

- **Interpretativní přístup** má své kořeny především v kulturní antropologii a chápe kulturu jako „něco, čím organizace je". Klíčovým významem je zde interpretovaný význam a nikoliv objektivní realita. Organizace jako kultura je tedy souhrnem idejí, vizí, hodnot, postojů a norem, které umožňují pochopit lidskou stránku fungování organizace.
- **Objektivistický přístup** chápe kulturu jako „něco co organizace má". Je považována za subsystém organizace, za jednu z organizačních proměnných, která ovlivňuje výkonnost organizace a může být cílevědomě utvářena. Tento přístup v současné praxi převládá.

Organizační kultura, která představuje nahromaděnou zkušenost organizace, se projevuje v myšlení, cítění a chování příslušníků organizace a určuje chování lidí jak uvnitř organizace, tak chování vůči vnějšímu prostředí. Hlavními kritérii kultury, které podmiňují její funkce v rámci organizace, jsou obsah a síla organizační kultury. Obsah kultury organizace představuje základní předpoklady, hodnoty a normy chování sdílené v organizaci, které jsou navenek manifestovány prostřednictvím chování a artefaktů. Sílou organizační kultury se pak rozumí, nakolik je daný obsah kultury v organizaci sdílen. Je-li sdílen ve vysoké míře, je organizační kultura označována za silnou a výrazným způsobem ovlivňuje fungování organizace. *Viz. Lukášová, Nový a kol. (2004)*

Organizační kulturu ovlivňuje celá řada faktorů, autoři věnují jednotlivým vlivům větší či menší pozornost a klasifikují je různým způsobem. Nejčastěji však zdůrazňují vliv prostředí, a to zejména vliv národní kultury, podnikatelského prostředí či profesní

kultury, vliv zakladatele organizace, velikosti a délky existence organizace, a také vliv využívaných technologií.

Některé zmíněné aspekty jsou podrobněji uvedeny dále:

- **Vliv podnikatelského a tržního prostředí** - tomuto prostředí připisuje řada autorů, kteří se zabývají danou problematikou, klíčovou roli při vytváření organizační kultury. Pokud pracovníci organizace nepřijmou hodnoty a chování soudržné s daným prostředím, úspěšnost a existence organizace je ohrožena.
- **Vliv profese** – vlivy profesí spojené s určitým typem vzdělání, zájmy či způsobem myšlení, bývají výrazně viditelné v profesně homogenních organizacích zabývající se příslušným předmětem činnosti. Lze pozorovat například specifika kultury účetních nebo informatiků, které se projevují určitými zvyky a rituály, ale často také specifickým jazykem.
- **Vliv technologií** – technologie užívané v organizaci, ovlivňují pracovní procesy, ale také chování organizace navenek. Vybavenost výpočetní technikou a počítačovými sítěmi například výrazně určuje způsob komunikace uvnitř organizace. *Viz. Lukášová, Nový a kol. (2004)*

2.1.3 Modely řízení lidských zdrojů

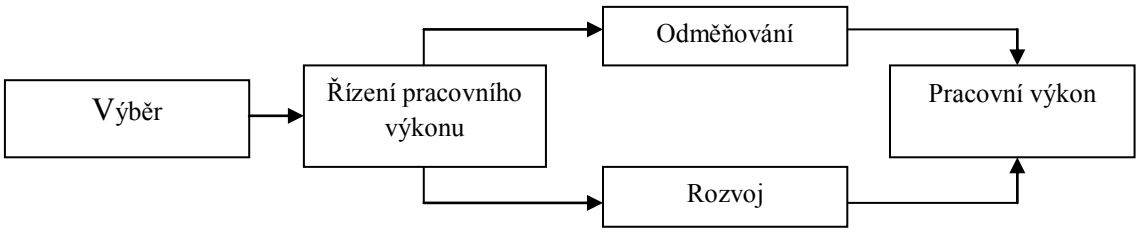
Model shody

Jednu z prvních výslovných formulací pojetí řízení lidských zdrojů vytvořila tzv. 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 (odtud vznikl název „model shody“). Vyjádřili také názor, že existuje cyklus lidských zdrojů, který je tvořen čtyřmi typickými procesy. Mezi tyto procesy patří:

- **Výběr pracovníků** - jedná se tedy o spojení existence lidských zdrojů s pracovními místy. Důležité však je vybírat pracovníky dle určených kritérií, přičemž za nejdůležitější bývá považována kvalifikace uchazeče.

- **Hodnocení pracovníků nebo jejich výkonu** – zahrnuje především posouzení, jak zaměstnanec přistupuje ke své práci, jaká je jeho produktivita a jaký přínos pro organizaci pracovník má. Hodnocení je v organizacích v poslední době hojně využíváno, avšak musí být prováděno podle stanovených pravidel.
- **Odměňování pracovníků** - je jedním z nejvíce nedostatečně využívaných a špatně prováděných manažerských nástrojů stimulace výkonu pracovníků.
- **Rozvoj pracovníků** - tedy rozvíjení nejen vysoce kvalifikovaných pracovníků, ale také pracovníků se základní kvalifikací potřebnou pro vykonávání činnosti jemu přidělené. *Viz. Armstrong (2007)*

Obr. 2.2 Cyklus lidských zdrojů

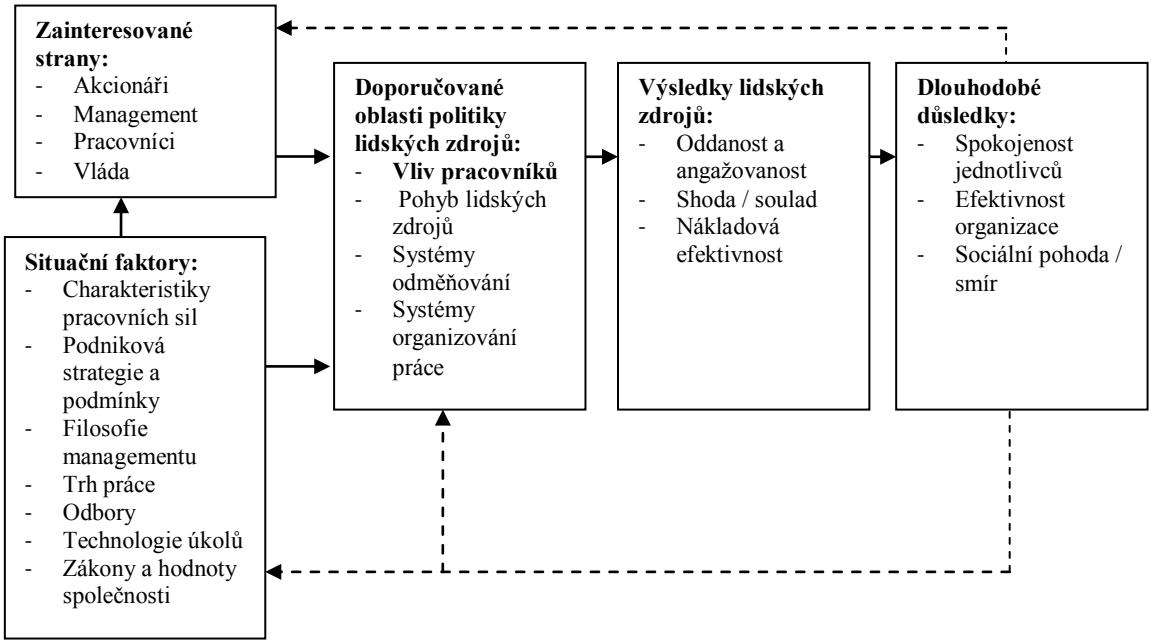


Zdroj: ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů, nejnovější trendy a postupy*, str. 29, 2007

Harvardský systém

Jiné pojetí řízení lidských zdrojů je harvardská škola Beera a kol., kteří vytvořili tzv. „harvardský systém“. Daný systém vychází z předpokladu, že problémy dosavadního řízení lidských zdrojů lze vyřešit. Beer a jeho kolegové pohlíží na tuto problematiku z dlouhodobějšího hlediska, přičemž zastávají názor, že lidi je potřeba brát spíše jako potenciální bohatství než jen jako nákladovou položku. *Viz. Armstrong (2007)*

Obr 2.3 Harvardský systém řízení lidských zdrojů



Zdroj: ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů, nejnovější trendy a postupy*, str. 42, 2007

2.1.4 Personální činnosti

Personální činnosti představují výkonnou část práce personálního útvaru, který zajišťuje, organizuje a koordinuje tyto personální činnosti. V literatuře je možné setkat se s mnohým a rozličným pojetím personálních činností, nejčastěji se však uvádějí přibližně v následující podobě:

- **Analýza pracovních míst** – jedná se o pořizování popisu pracovních míst, jejich specifikace a aktualizace těchto materiálů.
- **Personální plánování** – plánování potřeby pracovníků v organizaci a plánování jejich personálního rozvoje.
- **Získávání a výběr pracovníků** – tato část zahrnuje činnosti od přípravy a zveřejňování informací o volných místech až po samotné rozhodování o výběru vhodného pracovníka.

- **Hodnocení pracovníků či pracovního výkonu** – jde především o plánování hodnocení pracovníků, samotné hodnocení a vyhodnocení získaných informací.
- **Rozmisťování pracovníků a ukončení pracovního poměru** – tato oblast obsahuje činnosti spojené s uváděním pracovníků do organizace, povyšování příp. převedení pracovníků na jinou práci či propouštění pracovníků.
- **Odměňování a další nástroje motivace pracovníků**, včetně poskytování zaměstnaneckých výhod.
- **Podnikové vzdělávání pracovníků** – identifikace potřeb vzdělávání, jeho plánování, případně organizace procesu vzdělávání přímo v organizaci.

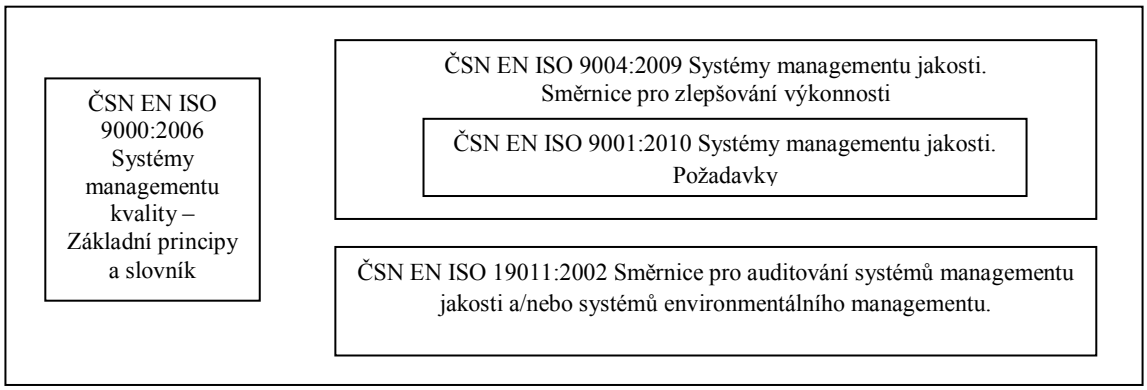
  Viz. Koubek (2007)

2.2 Mezinárodní standardy – normy ISO

Charakteristika norem ř. 9000

Tyto standardy byly poprvé stanoveny v roce 1987 jako výsledek práce odborníků v technické komisi ISO 176, kdy cílem bylo vymezit základní požadavky na tzv. systémy řízení kvality v různých typech organizací. Standardy byly postupně zapracovány do národních standardizačních systémů ve více než 170 zemích celého světa a staly se tak prakticky jedinou celosvětově respektovanou základnou pro budování, udržování, ale také rozvoj managementu kvality. *Viz. Nenadál (2006)*

Obr. 2.4 Struktura souboru norem ČSN EN ISO 9000:2006



Zdroj: NENADÁL, J., *Komparativní studie hodnocení kvality dle norem ISO a metodiky komplexního hodnocení kvality*, str. 2, 2006 - upraveno

Všechny normy uvedené na obrázku 2.4 jsou současně normami českými, u kterých se používá zkratka pro označení ČSN, ale i evropskými, kde je označující zkratka EN. Dohromady tyto normy tvoří souvislý soubor norem na systémy managementu kvality, který usnadňuje vzájemné porozumění ve vnitrostátním i mezinárodním obchodu. Nejdůležitější charakteristikou všech uvedených standardů je to, že se jedná o tzv. „generické standardy“, což znamená, uplatnitelné v jakýchkoliv organizacích bez ohledu na jejich velikost, druh procesů i výstupních produktů.

Základním pojetím norem ČSN EN ISO 9001:2010 a ČSN EN ISO 9004:2009 je skutečnost, že systémy managementu kvality jsou považovány za soustavu na sebe navazujících procesů. Jedná se o revoluční změnu pohledu na povahu systému managementu kvality. *Viz. Český normalizační úřad (2006)*

Z charakteristik norem ISO ř. 9000 vyplývá, že normy nejsou metodikou na hodnocení kvality čehokoliv, ale vymezují pouze základní rámce, postupy a činnosti, které by jakékoliv organizace měly akceptovat při vytváření a rozvoji systémů řízení. *Viz. Nenadál (2006)*

Procesní přístup

Za proces lze považovat jakoukoli činnost nebo soubor činností, při kterých se využívají zdroje k přeměně vstupů na výstupy. Aby organizace mohla fungovat efektivně, musí identifikovat a řídit mnoho vzájemně souvisejících a vzájemně působících procesů. Výstup z jednoho procesu je často přímým vstupem do dalšího procesu.

Procesní model systému managementu kvality (příloha č. 1) lze interpretovat jako proces realizace produktu, který je nemyslitelný bez systematického zkoumání požadavků zákazníků. Zainteresované strany hrají v procesním modelu významnou roli při poskytování vstupů organizaci. Tento model pokrývá všechny požadavky mezinárodní normy, avšak proces neznázorňuje na podrobné úrovni. *Viz. Český normalizační úřad (2006)*

2.2.1 ČSN EN ISO 9000:2006 Systém managementu kvality – Základní principy a slovník

Tato norma uvádí poměrně rozsáhlý výklad a definice pojmů souvisejících s kvalitou, managementem, organizací, procesem, produktem, znaky kvality, shodou, dokumentací, zkoušením, audity, procesy měření, apod. *Viz. Nenadál (2006)*

V této mezinárodní normě jsou popsány základní principy managementu kvality, které jsou předmětem norem souboru ISO 9000 a jsou definovány související termíny. Tato norma se týká především:

- Organizací, které se snaží získat výhody uplatňováním systému managementu kvality a organizací, které se snaží získat důvěru jejich dodavatele pomocí požadavků na produkty.
- Všech, kteří mají zájem na vzájemném pochopení terminologie používané v managementu kvality.
- Všech osob, které posuzují systém managementu kvality nebo provádějí jeho audit z hlediska shody s požadavky ISO 9001, jedná se o osoby interní i externí vůči organizaci
- Všech osob, interních i externích vůči organizaci, které poskytují poradenství či školení/výcvik týkající se systému managementu kvality.

Systémy managementu kvality mohou napomoci organizacím při zvyšování spokojenosti zákazníků. Zákazníci požadují produkty, ale také služby, s takovými charakteristikami, které splňují jejich potřeby a očekávání.

Zavedení systému managementu kvality by mělo být strategickým rozhodnutím organizace. Návrh a implementace systému managementu kvality organizace jsou ovlivňovány:

- Prostředím, ve kterém organizace pracuje, měnícími se potřebami organizace
- Konkrétními cíli organizace, poskytovanými produkty a používanými procesy
- Velikostí a strukturou organizace. *Viz. Český normalizační úřad (2006)*

2.2.2 ČSN EN ISO 9001:2010 Systém managementu kvality - Požadavky

Norma ČSN EN ISO 9001:2010 je souborem základních požadavků, které musí všechny organizace plnit, aby byla prokázána jejich schopnost zabezpečovat požadovanou úroveň svých produktů a služeb. *Viz. Nenadál (2006)*

Tato mezinárodní norma specifikuje požadavky na systém managementu kvality tam, kde organizace:

- Potřebuje prokazovat svou schopnost trvale poskytovat produkt, který splňuje požadavky zákazníka a aplikovatelné požadavky zákonů a předpisů.
- Má v úmyslu zvyšovat spokojenost zákazníka pomoci efektivní aplikace tohoto systému, včetně procesů pro jeho neustálé zlepšování a ujišťování o shodě s požadavky zákazníka a s aplikovatelnými požadavky zákonů a předpisů.

Organizace musí v souladu s požadavky této normy vytvořit, dokumentovat, implementovat a udržovat systém managementu kvality a neustále zlepšovat jeho efektivnost, musí tedy například:

- Určovat procesy potřebné pro systém managementu kvality a dále stanovit, jak jsou tyto procesy aplikovány v rámci celé organizace.
- Určovat posloupnost a vzájemné působení těchto procesů.
- Určovat kritéria a metody potřebné pro zajištění efektivního fungování těchto procesů.
- Uplatňovat opatření nezbytná pro dosažení plánovaných výsledků a pro neustálé zlepšování těchto procesů.

Organizace musí plánovat a vytvářet procesy potřebné pro realizaci produktu, přičemž tato norma používá označení produkt jak pro výrobky, tak i pro služby. Plánování realizace produktu musí být v souladu s požadavky ostatních procesů. *Viz. Český normalizační úřad (2010)*

2.2.3 ČSN EN ISO 9004:2009 – Řízení udržitelného úspěchu organizace

Norma je návodem, co vše by měl efektivní systém managementu kvality obsahovat, je určena k interní aplikaci, kdy její respektování zvýší celkovou výkonnost organizace. Lze ji aplikovat na jakoukoli organizaci, bez ohledu na její velikost, typ a činnosti. Norma není určena pro účely certifikace, tvorby předpisů či pro smluvní účely. *Viz. Nenadál (2006)*

Pro dosažení udržitelného úspěchu by vrcholové vedení organizace mělo přijmout přístup managementu kvality. Systém managementu kvality organizace by měl být založen na základních osmi principech, které mohou být vrcholovým vedením využity jako základ pro nasměrování jeho organizace ke zlepšené výkonnosti.

Základními principy managementu kvality jsou zaměření na zákazníka, vedení a řízení lidí, zapojení lidí, procesní přístup, systémový přístup managementu, neustálé zlepšování, rozhodování na základě faktů a vzájemně prospěšné dodavatelsko-odběratelské vztahy.

Organizace může dosáhnout udržitelného úspěchu soudržným, vzájemně vyváženým a dlouhodobým plněním potřeb a očekávání svých zainteresovaných stran. Pro dosažení udržitelného úspěchu by vrcholové vedení mělo především:

- Mít dlouhodobou plánovací perspektivu
- Trvale monitorovat a pravidelně analyzovat prostředí organizace
- Identifikovat všechny své rozhodující zainteresované strany, posuzovat jejich individuální dopad na výkonnost organizace a stanovovat, jak lze vyváženě plnit jejich potřeby a očekávání
- Identifikovat existující krátkodobá a dlouhodobá rizika a vytvořit celkovou strategii, jejímž prostřednictvím bude organizace tato rizika snižovat. *Viz. Český normalizační úřad (2009)*

2.3 Veřejná správa

V literatuře zabývající se veřejným sektorem bývá veřejná správa popsána jako součást veřejných služeb či odvětví společenských potřeb, kam dále patří i policie, armáda či justice. Veřejné služby jsou poskytovány na základě společenské smlouvy, a to za účelem uspokojení lidských potřeb, kdy tyto potřeby vycházejí z veřejného zájmu, který má celospolečenský charakter. *Viz. Rektořík (2004)*

V mnohých publikacích lze nalézt řadu různých definic a popisů správy, které zejména vzhledem k úkolům moderní veřejné správy nepřinášejí mnohdy uspokojivý výsledek. Veřejná správa je právním řádem vázána nejen negativně, ale i pozitivně stanovením působnosti a pravomoci každému jejímu vykonavateli zvlášť. Podle pevných právních pravidel postupují správní orgány v případech, kdy rozhodují o právech a povinnostech občanů nebo organizací, zatímco relativní volnost nabízí spíše oblast hospodářských a sociálních služeb či majetkových práv.

Pojmu veřejná správa lze přiřadit dvojí význam, buď pod tímto označením lze vidět určitý druh činnosti (tj. spravování) nebo organizační jednotku (tj. instituci – útvar, úřad), která veřejnou správu vykonává. V prvním případě jde o správu v materiálním pojetí, v druhém případě lze hovořit o správu v pojetí formálním. Ve formálním pojetí správy je kladen důraz nikoli na činnost, ale na organizace, kterým je svěřena působnost řešit určité veřejné úkoly. Správa ve formálním pojetí je soustavou jednotlivých správních úřadů nebo orgánů jako vykonavatelů veřejné správy ve smyslu materiálním. *Viz. Hendrych (2009)*

Žádné univerzální organizační uspořádání veřejné správy neexistuje, protože každý stát, má svá specifika, která se promítají i do organizace veřejné správy. Je zde důležitá územní a věcná působnost, tedy co a na jaké úrovni bude vykonáváno a taktéž je velmi důležitým faktem určit, kdo bude v konkrétní záležitosti rozhodovat. Podle právní normy lze veřejnou správu rozdělit do dvou skupin, a to na správu vrchnostenskou a správu fiskální. Správa vrchnostenská je vykonávána formami veřejného práva, zatímco fiskální správa se uplatňuje v situacích, kdy stát vstupuje do právních vztahů s jinými právními subjekty z pozice rovného partnera. *Viz. Novotná (2010)*

2.3.1 Nositelé a vykonavatelé veřejné správy

Každá organizovaná činnost vyžaduje, aby byla přiřazena nějakému právnímu subjektu, který se tak stane jejím nositelem odpovědným ve stanoveném rozsahu za její výkon. Obecné organizační pravidlo však platí v plné míře i pro oblast veřejné správy, která ve svých konkrétních projevech musí být jednoznačně přičitatelná určitému subjektu jako nositeli veřejné správy. Základní členění české veřejné správy spočívá na rozlišení veřejné správy, vykonávané státem (tedy státní správa) nebo vykonávané jinými subjekty jako nositeli veřejné správy na základě zákonné delegace. Nositelem veřejné správy v České republice může být stát, veřejnoprávní korporace (územní, osobní, věcné), veřejné ústavy a podniky či fyzické a právnické osoby soukromého práva.

Z hlediska výkonu veřejné správy je nutné rozlišovat mezi nositelem a vykonavatelem veřejné správy. Za vykonavatele se považuje orgán, který jedná jménem nositele veřejné správy jako právního subjektu. V oblasti české veřejné správy se setkáváme s termínem správní úřad, který je v Ústavě používán ve smyslu organizačním a nikoliv funkčním. Za úřad je považována každá trvalá organizační jednotka, která je zřízena k tomu, aby plnila veřejné úkoly. Úřad není spojován s konkrétními osobami, které obstarávají agendu úřadu, protože úřad může existovat bez ohledu na vnitřní personální poměry. *Viz. Hendrych (2009)*

Každý nositel či vykonavatel veřejné správy má zákonem vymezen okruh úkolů, které je povinen řešit v určitém územním prostoru. V českém správním právu se okruh vymezených úkolů označuje jako působnost a svěřené prostředky, pokud jsou to prostředky právní, jako pravomoc. Působnost lze rozdělit na věcnou, neboli reálnou, a územní. Zvláštním případem je potom působnost osobní, která je vždy součásti působnosti věcné.

Aby mohla veřejná správa plnit úkoly v rozsahu své působnosti, potřebuje k tomu určité prostředky, především tedy materiální, finanční, osobní a právní. Zvláštní význam mezi právními prostředky náleží pravomoci, která spočívá v oprávnění vykonávat veřejnou moc. V české veřejné správě se uskutečňuje pravomoc zejména:

- vydáváním nařízení, opatření obecné povahy
- vydáváním správních aktů
- uzavíráním veřejnoprávních smluv
- výkonem rozhodnutí
- správním dozorem. *Viz. Hendrych (2009)*

2.3.2 Územní uspořádání České republiky

V České republice existuje dvoustupňový systém územní samosprávy. V Ústavě ČR je zakotveno členění České republiky na základní a vyšší územní samosprávné celky, kdy základní územní samosprávné celky představují obce a vyšší územní samosprávné celky jsou reprezentovány kraji. V České republice byl zvolen tzv. spojený model veřejné správy, což znamená, že obce a kraje vedle samostatných působností vykonávají také státní správu v přenesené působnosti. U územní samosprávy se nejedná o nadřízenost a podřízenost neboli hierarchickou strukturu, protože každý územní samosprávný celek má své samostatné kompetence, do kterých jiný celek nemůže zasahovat. *Viz. Ministerstvo vnitra (2005)*

Základní územní samosprávný celek

Obec je veřejnoprávní korporací, má vlastní majetek, vystupuje v právních vztazích svým jménem a nese odpovědnost vyplývající z těchto vztahů. Obec pečuje o všestranný rozvoj svého území a o potřeby svých občanů, při plnění svých úkolů chrání veřejný zájem vyjádřený v zákonech a jiných právních předpisech. Obec může nést i označení město, pokud splní kritérium minimálního počtu obyvatel, musí tedy mít alespoň 3 000 obyvatel. *Viz. Zákon č. 128/2000 Sb., o obcích*

Obec spravuje své záležitosti samostatně, tedy v samostatné působnosti. Do této samostatné působnosti obce patří spravování záležitostí, které jsou v zájmu obce a jejich občanů, pokud nejsou zákonem svěřeny krajům nebo pokud nejde o výkon přenesené působnosti. Do samostatné působnosti obce ze zákona o obcích patří například hospodaření obce, rozpočet a závěrečný účet obce, vydávání obecně závazných vyhlášek obce nebo spolupráce s jinými obcemi.

Svěří-li zákon obci výkon státní správy, je území obce správním obvodem. Obec s přenesenou působností vykonává na svém území státní správu ve věcech, které stanoví zákon. Pověřený obecní úřad je orgán obce, který vykonává přenesenou působnost pro více obcí ve správních obvodech a v rozsahu stanoveném zvláštními zákony (obec s širším rozsahem přenesené působnosti). Obec s přenesenou působností rozhoduje v prvním stupni ve správním řízení o právech, právem chráněných zájmech a povinnostech fyzických, ale i právnických osob, pokud to nestanoví jinak zákon o obcích. V přílohách této práce lze najít mapu obcí s rozšířenou působností v Zlínském kraji (příloha č.2). *Viz. Zákon č. 128/2000 Sb., o obcích*

Výkon přenesené působnosti státní správy v obci nepředstavuje jen naplňování zájmů státu a jeho státní správy, ale z podstatné části sleduje a podporuje zájmy a fungování samotné obce. Řada právních předpisů, které zakládají na výkon přenesené působnosti obce, mají charakter závazného předpisu, nástroje nebo systémového postupu, jehož uplatňování a dodržování zakládá na dobré fungování obce. Takovýmto příkladem je věc například územního plánování či činnost stavebního úřadu. Z toho pohledu názory na vhodnost/nevhodnost spojeného modelu výkonu přenesené a samostatné působnosti obce jsou diskutabilní. Při dobrém uchopení a nastavení tohoto spojeného modelu v samotné obci se lze přiklánět k názoru, že je výhodný, jelikož je možné obě působnosti směrovat stejně ke společnému zájmu a prospěchu dané obce. *Interní dokumentace společnosti ICT Benefit, a.s. – Systém managementu kvality (2008)*

Vyšší územní samosprávný celek

Vyšší územní samosprávné celky jsou stanoveny ústavním zákonem č. 347/1997 Sb., o vytvoření vyšších územních samosprávných celků, s účinností od 1. ledna 2000. Na území České republiky bylo vymezeno celkem 14 krajů, které se územně liší od

krajů, v nichž působily do roku 1990 krajské národní výbory, a které dosud představují územní obvody pro řadu specializovaných orgánů státní správy. Kraj je územním společenstvím občanů, kterému náleží právo na samosprávu, má vlastní majetek, vlastní příjmy vymezené zákonem a komunikuje s občany. Kraj pečuje o všestranný rozvoj svého území a o potřeby svých občanů. Průměrná velikost krajů je v porovnání s průměrem v Evropské unii menší jak do počtu obyvatel, tak do rozlohy.

Kraj spravuje své záležitosti samostatně, v případě, že byl kraji svěřen výkon státní správy, vykonávají ji orgány kraje jako přenesenou působnost. Ve vztahu mezi obcí, jako základním územním samosprávným celkem, a krajem v pozici vyššího územního samosprávného celku nelze hovořit o žádném vtahu nadřízenosti a podřízenosti. Platí, že je-li něco v působnosti územní samosprávy a není-li výslovně určeno, že jde o působnost kraje, jedná se vždy o působnost obce. Mapa vyšších územních samosprávných celků v České republice je součástí této práce, a to jako příloha č. 3. *Viz. Ministerstvo vnitra (2005)*

2.3.3 Postavení zaměstnanců územních samosprávných celků

Sebelepší organizace a metody spojené s činností veřejné správy nemohou přinést úspěch, pokud v institucích vykonávajících veřejnou správu nebudou zaměstnáni kompetentní pracovníci. *Viz. Hendrych (2009)*

Kompetentní pracovník je širším pojmem kvalifikovaného pracovníka, a to proto, že zahrnuje vše, co musí schopnost a způsobilost pracovníka zahrnovat, aby byl schopen plnit požadavky a úkoly, které jsou na něj kladeny, které vyplývají z nastaveného systému řízení organizace a z působnosti jeho vedoucího pracovníka. Samotná kvalifikace, jako dosažené vzdělání, je v absolutní většině případů nezbytnou podmínkou, ale ne zcela postačující, protože kromě teoretických znalostí má významnou úlohu i praktická znalost a způsobilost, jak používat nezbytné teoretické znalosti. Další důležitou podmínkou je doba vykonávané práce, která předpokládá velikost a šířku získaných zkušeností s vykonáváním požadovaných činností a

uplatňování nabytých znalostí. *Viz. Interní dokument společnosti ICT Benefit, a.s. – Systém managementu kvality (2008)*

Význam a postavení veřejné správy ve společnosti předurčuje i roli, kterou mají mít zaměstnanci veřejné správy. Institut povolání pracovníka – úředníka ve veřejné správě a jeho vznik je úzce spojen s prosazováním státních idejí evropských států 18. století, které se zřizovaly na územním principu. *Viz. Hendrych (2009)*

Dnem 1. ledna 2003 vstoupil v účinnost zákon č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků (dále jen „zákon o úřednících“), který upravuje pracovní poměr úředníků a jejich vzdělávání. V právním řádu České republiky představuje zákon o úřednících zcela novou právní úpravu postavení zaměstnanců územních samosprávných celků. Potřeba této nové právní úpravy vyplynula z nedostatků dosavadní právní úpravy, ale také z měnícího se prostředí, které klade na úředníky stále vyšší nároky. Cílem zákona o úřednících je zkvalitnění práce úřadu, které je možné pouze v případě zkvalitnění práce samotných úředníků. *Viz. Ministerstvo vnitra (2005)*

Jak již bylo řečeno, zkvalitnění práce úředníků je podmínka nutná, ale zdaleka ne postačující a primární. Primární podmínkou, avšaka v dnešní době i problémem, je nedostatečnost systému řízení organizace veřejné správy. Původně uvedené, by platilo, pokud bychom vzali v úvahu, že i funkční, účinný a efektivní systém řízení dané organizace je dílem člověka a tedy pracovníka. Ale zde mluvíme plošně o samotných úřednících, kteří žádný systém řízení nenastavují, ale pracují podle toho, co je dáno, tedy podle nastaveného systému řízení. Dobře nastavený systém řízení organizace v sobě zahrnuje i nezbytný subsystém řízení lidských zdrojů, jehož součástí je zajištění výkonu kvalitní práce samotných úředníků. *Interní dokument společnosti ICT Benefit, a.s. – Systém managementu kvality (2008)*

Úředníkem se pro účely zákona o úřednících rozumí zaměstnanec územního samosprávného celku podílející se na výkonu správních činností, zařazený do obecního úřadu. Vedoucím úředníkem je poté úředník, který je vedoucím zaměstnancem (např. tajemník úřadu či ředitel krajského úřadu). *Viz. Zákon č. 312/2002 Sb., o úřednících samosprávných celků*

Role pracovníka veřejné správy bývá zakotvena v zákoně, který je konkretizován ve vnitřních předpisech dané organizace, které blíže specifikují postavení zaměstnance, jeho práva a povinnosti. Pracovník veřejné správy je ve stejném pracovním poměru jako pracovník kterékoli organizace, tedy na základě pracovní smlouvy. Zaměstnanec ve veřejné správě má však zvláštní status, který je spojován s výkonem určitých funkcí a s tím související odpovědností. *Viz. Hendrych (2009)*

2.4 Poradenství a konzultační proces

Poradenství pro řízení je již dlouho uznávanou a prospěšnou profesionální službou, která pomáhá řídícím pracovníkům analyzovat a řešit praktické problém, před nimiž stojí jejich organizace, a pomáhá poučit se ze zkušeností jiných řídících pracovníků a organizací. Mnoho soukromých podniků a veřejných organizací již využilo poradenské služby pro řízení, ať již samostatně nebo v kombinaci se školením, analýzami proveditelnosti a trhu, navrhováním systémů, akčním výzkumem, technickým poradenstvím a dalšími odbornými službami. Poradenství a jeho aplikace na situace a problémy řízení, tedy poradenství pro řízení, je možno definovat mnoha způsoby.

Jeden z mnoha přístupů pohlíží na poradenství ze širokého funkčního hlediska, kdy je za poradenský proces považován jakýkoli způsob poskytování pomoci zaměřený na obsah, proces nebo strukturu úkolů, kde poradce nenese skutečnou odpovědnost za provedení samotného úkolu, nýbrž pomáhá těm, kteří tuto odpovědnost mají. Jiný pohled na danou problematiku považuje poradenství za specifickou odbornou službu a klade důraz na celou řadu charakteristických vlastností, jimiž se taková služba musí vyznačovat.

Poradenství pro řízení je poradenská služba, která je zajišťována smluvně a poskytována organizacím speciálně vyškolenými a kvalifikovanými osobami, které objektivním a nezávislým způsobem pomáhají organizaci identifikovat a analyzovat problémy v řízení, doporučují řešení těchto problémů a pomáhají při implementaci řešení, jsou-li o to požádáni. *Viz Kubr a kol. (1991)*

2.4.1 Typy poradenství dle úrovně pomoci

Podle kritéria úrovně pomoci lze rozlišit tři základní typy poradenství, patří zde poradenství laické, prestižní a odborné.

Laické poradenství

Tento druh poradenství je poskytován především lidmi z přirozeného prostředí, zakládá se obvykle na vlastních zkušenostech nebo má charakter zprostředkování rady převzaté, ať už z masmédií či úspěšných zkušeností jiných lidí. Jeho cílem je pomoci řešit problémy obvykle blízkých lidí, přičemž výhodami laického zásahu jsou rychlost, dosažitelnost a uvolnění nahromaděného napětí sdělením problémů.

Prestižní poradenství

Pomoc může jednotlivec či skupina nalézt také v tomto druhu poradenství, kdy je rada přijímána od lidí s významným společenským postavením, tedy od známých významných odborníků, politiků, umělců či řídících pracovníků, zprostředkovaným způsobem, prostřednictvím zveřejněných informací. Přijatá informace má obecnější význam a příjemce si ji konkretizuje a interpretuje sám. Přijetí takovéto rady je podmíněno momentální situací člověka, samostatností a rozhodností příjemce, ale také mírou prestiže poradce.

Odborné poradenství

Přímá odborná institucionální pomoc je poskytována poradenskými odborníky v pomáhajících profesích. Stejně jako předchozí dvě úrovně pomoci, typy poradenství, je i tento druh poradenství založen na důvěře v pomáhajícího, tedy v poradce. Nedůvěra k odborným či osobním kvalitám poradce, k jeho kompetentnosti, komplikuje přijetí pomoci a oslabuje tím její účinnost. Přímá odborná poradenská pomoc může být realizována i jako doplňková profesní činnost, kdy poradenství nepatří mezi základní podnikatelskou činnost. *Viz. Schneiderová (2008)*

2.4.2 Poradce

Osobnost poradce hraje v celém poradenském procesu podstatnou roli, jednak jde o poradcovu individuální jedinečnost a míru vlastností, potřebných pro efektivní poradenskou práci, a na druhé straně jde o jeho vybavenost profesionálními kompetencemi a dovednostmi. Ideální strukturu osobnosti poradce nelze jednoznačně určit, a to z toho důvodu, že nároky na poradce jsou velmi proměnlivé a také proto, že nelze s jistotou tvrdit, které vlastnosti poradenské působení podmiňují či naopak vylučují. Poradce by měl být schopen přizpůsobit se svým klientům, měl by reagovat na jejich specifické potřeby, což znamená pružnost a schopnost adaptace konzultanta, avšak nikdy by to nemělo znamenat porozumění pouze předstírat. *Viz. Schneiderová (2008)*

Člověk se stává poradcem, jakmile si pomocí studia a praktických zkušeností osvojí dostatečné znalosti o nejrůznějších situacích v řízení, dovednosti nutné k řešení problémů a vyměňuje si zkušenosti s jinými, aby dokázal identifikovat problémy, vyhledávat relevantní informace, analyzovat a syntetizovat, vypracovávat návrhy na zlepšení, komunikovat s lidmi, plánovat změny, překonávat odpor ke změnám a pomáhat zákazníkům učit se ze zkušeností. *Viz. Kubr (1991)*

O kvalitách poradenských pracovníků vypovídají především jejich profesní kompetence odvozené z poradenských činností. Jádrem pracovních kompetencí jsou tzv. klíčové kompetence, které jsou poté doplněny o speciální znalosti a dovednosti. Mezi klíčové kompetence konzultanta patří například:

- **Organizace a provedení cvičných úkolů**, kdy cílem je umět plánovat a provádět práci, kontrolovat výsledky.
- **Komunikace a kooperace**, přičemž cílem je chování ve skupině, kontakt s ostatními a týmová práce.
- **Aplikace technik učení a technik duševní práce**, kde je cílem vytvářet pozitivní postoje k učení, zvládnout techniky vyhodnocování a předávání informací.

- **Samostatnost a odpovědnost** – u těchto kompetencí je cílem rozvoj samostatnosti a spoluzodpovědnosti při práci

V poradenském procesu můžeme nalézt několik pracovních činností poradce, které lze rozdělit do několika skupin, a to na činnosti přípravné, využívané ve vlastní práci s klientem a ostatní činnosti:

- **Činnosti přípravné** – vedou k rozvoji osobnosti konzultanta, poradce, jeho odbornému rozvoji, odporné spolupráce a napomáhají k efektivnějšímu řešení případu. Patří zde například vzdělávání, výcvik či absolvování různých kurzů. Při vlastní práci s klientem se poté jedná o přípravu podkladových materiálů, organizační, technickou a materiální přípravu konzultace.
- **Činnosti využívané ve vlastní práci s klientem** – navázání kontaktu s respondentem, diagnostika problému, ale také klienta, konzultace, analýza a zhodnocení případu. Do této části lze zahrnout i evidenční činnost, tedy vedení záznamů o konzultacích, sepisování smluv či návrhy na řešení.
- **Ostatní činnosti** – jedná se o aktivity zvyšující efektivitu poradenské činnosti, tedy o průzkumy a výzkumy, analýzy vlastních dosažených výsledků při řešení problémů, apod. *Viz Schneiderová (2008)*

2.4.3 Konzultační proces

Konzultační proces se skládá z několika dílčích částí, a to z přípravné fáze, úvodní fáze konzultace, diagnostická a analytická fáze, intervenční fáze, ukončení konzultace a zhodnocení daného projektu.

Přípravná fáze

První fáze konzultačního procesu, tedy přípravná fáze, ve většině poradenského působení předchází přímé práci s klientem, jedná se o analýzu dostupné dokumentace, vymezení role poradce, která může být mocenská, kontrolní či nadřazená, nebo kooperativní, neboli pomáhající. S přípravou na roli poradce je spojena i příprava na

vedení konzultace, na profesionální způsoby komunikace s klientem, kdy se odvíjí přístup ke klientovi dle nastavené konzultační role. Do této fáze patří nadále organizace a řízení práce, výběr konzultanta či konzultantů při individuální nebo týmové práci, práce s časem a volba prostředí, kde bude konzultace prováděna.

Mocenské jednání je nátlakem, nerovnovážným vtahem, v němž se klient stává objektem rozhodování poradce o tom, co je pro klienta žádoucí na základě vlastního přesvědčení. Kooperativní profesionální pomoc naopak probíhá v určité spolupráci s klientem, je založena na vyváženém vztahu poradce a klienta a na respektu k zákazníkovi. Klient je konzultantem vnímán jako spolutvůrce a o způsobu pomoci je rozhodováno společně.

Úvodní fáze konzultace

Poradce vychází z dostupných informací o případu získaných v přípravné fázi, na jejichž základě si stanoví předběžný plán vedení konzultace. Předem získané informace vedou poradce k vytvoření určité představy o klientovi a jeho problému, umožňují mu také stanovit si nosné a zakázané témata v rámci konzultace. Základním cílem této části procesu je vytvoření pocitu bezpečí pro klienta. Konzultant seznamuje svého klienta s postupem, etikou práce, se zacházením s důvěrnými informacemi a svým přístupem přesvědčuje klienta o své kompetentnosti pomoci mu řešit jeho problém. Dále je zjišťován nebo upřesňován důvod klientovy návštěvy, přičemž zákazník formuje své vnímání daného problému a identifikuje svá očekávání.

Diagnostická a analytická fáze

Tato fáze předpokládá již vytvořenou atmosféru důvěry mezi poradcem a klientem, a také zapojení klienta, spočívá v získávání a interpretaci diagnostických dat o klientovi a jeho chápání problému o míře vlivu klientova okolí na jeho problém. Poradce se zaměřuje na charakteristické rysy a projevy klienta, odhaluje jeho silné a slabé stránky a potenciál spolu s riziky. Diagnostika problému se při respektování jedinečnosti klienta zaměřuje na příčiny a podstatné rysy. Poradce se snaží zjistit informace o tom, o jaký problém se jedná, jaký je jeho průběh, v jakých situacích se problém objevil či objevoval opakovaně, a jak byl do současné doby řešen. *Viz Schneiderová (2008)*

Intervenční fáze

V dané části procesu dochází ke stanovení postupu při řešení problémů klienta, stanovení cíle poradenského procesu, k usměrňování ke společně stanovenému cíli a vymezení úkolů, přičemž stanovené cíle musejí být jednoduché, konkrétní, reálné a klientem vnímané jako začátek něčeho nového a především pozitivního. Postupné kroky neboli etapy realizované k dosažení cíle klientovi umožňují pozorovat velikost rozdílů mezi momentálním stavem a cílem, posoudit posuny, kterých bylo v průběhu konzultačního procesu dosaženo.

Ukončení konzultace

Závěr konzultace vede k verifikaci neboli ověření zaangažovanosti klienta na řešení daného problému, k ověření jeho pochopení závěrů konzultace a dalšího postupu a v poslední řadě k povzbuzení klienta k samotné realizaci stanovených úkolů. Současně je zapotřebí, aby poradce zákazníka připravil na možný vznik dalších problémů vyplývajících z vnějšího okolí. Ukončení konzultace v příjemné a otevřené atmosféře je stejně důležité, jako počáteční seznámení se.

Zhodnocení projektu

V dané fázi se posuzuje, zda a nakolik bylo dosaženo stanovených cílů v průběhu konzultací a v jakém časovém rozmezí, jak byly naplněny dílčí úkoly a jaký byl dopad vyřešení problému na klienta i jeho okolí. Zhodnocení projektu slouží k objektivizaci pohledu na řešení konkrétního případu, zabraňuje stereotypii pracovních postupů a přístupů ke klientům, usnadňuje práci s novými zákazníky a ochraňuje poradce před pocity „vyhoření“ plynoucí ze zátěže, z nedostatku ocenění ze strany klientů, kolegů či nadřízených. *Viz Schneiderová (2008)*

2.5 Metodologie

Daná kapitola obsahuje teoretická východiska o metodologii použité v této práci. Jedná se o řízený rozhovor, aktivní naslouchán a kladení otázek. Všechny zmíněné části souvisejí s problematikou konzultací v rámci poskytování poradenství.

2.5.1 Řízený rozhovor

Řízený rozhovor lze definovat jako každý rozhovor, který má za úkol něco konkrétního zjisti, a to co nejrychleji a co nejpřesněji. Řízeného rozhovoru se tedy dopouštíme pokaždé, když potřebujeme něco upřesnit, zjistit něco konkrétního nebo když se chceme dozvědět, jestli nám někdo nelhal.

Jako typický příklad řízeného rozhovoru můžeme uvést přijímací pohovor, kdy tento rozhovor řídí přijímací pracovník a uchazeč se nachází v pozici tázaného. U pracovního pohovoru velmi záleží na jeho efektivitě, tazatel chce rychle a pravdivě zjistit, zda uchazeč je tím pravým člověkem, kterého organizace hledá a potřebuje. Mnoho lidí si ani neuvědomuje, že se často stávají „oběťmi“ řízeného rozhovoru, a to ve skryté formě dotazníků. Někdo by mohl namítnout, že dotazník přece nemůže být rozhovorem, avšak v tomto případě se jedná o jeho specifickou modifikaci. I přesto, že dotazník má písemnou podobu, účel je stejný jako u osobního řízeného rozhovoru, tedy získat rychle a efektivně relevantní informace. Poslední příklad řízeného rozhovoru jsme zažili na vlastní kůži, jeden vedle druhého, a to ve škole, když si například učitel ověřoval vyvoláváním žáků, zda jsme porozuměli probírané látce. Ve školství je řízený rozhovor cílenou součástí vzdělávací metodiky. *Viz Ajgl (2007)*

Zásady, jak se chovat během řízeného rozhovoru, jsou velmi podobné, a to ať řídíme daný rozhovor, a snažíme se tedy zjistit relevantní informace, nebo stojíme na opačné straně barikády. Předně je důležitá už příprava před samotným rozhovorem, protože tazatel přispěje k pozdějšímu úspěšnému rozhovoru, pokud se předem důkladně připraví. Příprava tazatele může zahrnovat připravení témat nebo dokonce i konkrétních otázek, na které chce získat odpovědi, orientační časový harmonogram a získání

potřebných informací o dotazovaném. Vlastní rozhovor by pak měl být jen ověřením dříve získaných informací a poznáním dotazovaného do větší hloubky. Připravit se může i dotazovaný, lépe a věrohodněji bude odpovídat na otázky, které bude očekávat a na které si připraví aspoň rámcově odpovědi.

Rozhovor lze rozdělit do tří základních fází, kdy prvním bodem bude vytvoření příznivé atmosféry, v druhé fázi má poté dotazovaný možnost, aby hovořil o sobě, a v poslední fázi rozhovoru dochází k zhodnocení rozhovoru.

- **Vytvoření příznivé atmosféry** – je velmi důležité, aby se dotazovaný cítil co nejpřirozeněji, což má za důsledek větší otevřenost dotazovaného.
- **Možnost dotazovaného hovořit o sobě** – odborně bychom mohli hovořit o kladením otevřených otázek, protože člověk na sebe prozradí daleko více, pokud se rozpovídá a povídá o tom, co ho zajímá**.** Ideální případ je poté takový, kdy dotazovaný vůbec nepozná, že se jedná o řízený rozhovor.
- **Zhodnocení rozhovoru** - toto hodnocení by mělo následovat po každém řízeném rozhovoru, mělo by se jednat alespoň o krátké shrnutí, co rozhovor přines, co se kdo dozvěděl, co bylo během rozhovoru dobře a co špatně. *Viz Ajgl (2007)*

2.5.2 Aktivní naslouchání

Technika aktivního naslouchání je v komunikaci velmi důležitá, pokud si člověk chce naklonit druhou stranu, tedy respondenta či svého protivníka, na svou stranu. Skoro každého si lze získat tím, budeme-li ochotni vyslechnout jeho problémy nebo se s ním podělit o jeho radosti. Takovéto naslouchání však musí být aktivní, což znamená, že respondent musí vidět náš zájem. Posluchač, který pouze sedí, mlčí a nic nevnímá, si nikoho nezíská. Aktivita spočívá v neustálém projevování zájmu o řečníka, jde tedy o slovní i mimoslovní projevy, kterými povzbuzuje partnera k další výpovědi. Mezi takovéto slovní projevy patří například přitakávání nebo stručné shrnutí toho, co bylo řečeno. Důležité jsou také neverbální projevy zahrnující celkové držení těla, gesta, která prozrazují soustředění, přičemž nejvýznamnější je oční kontakt. Pohled musí dát

respondentovi najevo, že člověk vnímá, to co říká, pokud se člověk dívá někam jinam nebo pohledem těká z místa na místo, projevuje tím svůj nezájem.

Někdy je poměrně obtížné se na aktivní naslouchání koncentrovat delší dobu, protože výpověď partnera často svádí posluchače k okamžitým reakcím či vysvětlování. V takovýchto situacích je však nutné nepřerušovat povídání respondenta. Pokud se obáváme, že zapomeneme důležitý fakt, o kterém chceme později hovořit, je nejlepší si tuto skutečnost zaznamenat formou poznámky. Takovéto poznámky mohou dokonce podtrhnout aktivitu posluchače a respondent to ve většině případů bere spíše jako projev svého úspěchu, protože posluchače zaujal.

Mezi nejčastější chyby při aktivním poslouchání patří především přerušování respondenta při jeho výpovědi či úvahách, skákání do řeči, převádění konverzace na posluchače a negativní neverbální projevy, mezi které patří například absence očního kontaktu nebo nedostatečné reakce posluchače. Pokud se některá z výše jmenovaných chyb během aktivního naslouchání vyskytne, partner ji vnímá velmi citlivě a ve většině případů přestává komunikovat a bývá z průběhu rozhovoru rozhořčen. *Viz Khelerová (2006)*

2.5.3 Technika kladení otázek

Každý rozhovor je založen jednak na aktivním vyprávění a naslouchání a jednak na kladení určitých otázek. Jinak řečeno, abychom měli čemu naslouchat, musíme zvolit vhodné téma hovoru a především položit otázku, která poslouží jako impuls pro výpověď partnera.

Otázky by měly být vždy formulovány srozumitelně, přičemž je třeba brát v úvahu psychický stav dotazovaného, jeho vyjadřovací možnosti a nesugerovat mu vlastní názory. Podstatné je také sledovat chování dotazovaného, jeho neverbální projevy a tendence něco skrývat. Tázající by měl být flexibilní a měl by umět reagovat na psychické změny dotazovaného. *Viz Mikuláštík (2007)*

Otázkami je možné rozhovor korigovat. Otevřené otázky komunikaci rozproudí, zatímco uzavřené otázky ji urychlí. Klíčovým rozhodnutím je zvolit si poměr otevřených a uzavřených otázek tak, abychom získali potřebné informace od respondenta, aniž by se jednalo spíše než o rozhovor o ústní dotazník. Na začátku jednání je dobré položit otázku, na niž není jednoznačná odpověď, tedy otevřenou otázku, kdy se partner musí vyjádřit obsáhleji. Na takovéto otázky je vhodné reagovat aktivním naslouchání, které je popisováno výše. V případech, kdy je zapotřebí konverzaci urychlit nebo si ujasnit konkrétní fakta je vhodné použít otázky uzavřené, tedy takové, na které jsou na výběr pouze dvě možnosti, ano či ne, dnes nebo zítra. *Viz Khelerová (2006)*

Někdy se používají i otázky projektivní, a to v případech, chceme-li zjistit názory na určité situace a současně skrývané tendence v chování. Příkladem takovýchto otázek může být například „Co si myslíte o člověku, který vám na pracovišti začne hned nadávat, když uděláte chybu?“ Je možno použít také otázky taktické, což znamená, že tazatel se ptá tak, aby se dotazovaná osoba domnívala, že jde o jiný účel, než o který tazatel skutečně usiluje. *Viz. Mikuláštík (2007)*

Lidé si často ani neuvědomují, jak důležité a těžké je umět se ptát. Kladení otázek je velmi potřebné, pokud potřebujeme zmapovat určité prostředí či situaci. I v případech, kdy je tazatel připraven na jednání či konzultaci a má určité informace, může spoustu faktů zjistit nebo si vyjasnit až při komunikaci se svým partnerem. Otázky nejsou vhodné pouze, pokud chceme zjistit potřebné informace, ale pomoci mohou například i při přesvědčování či řešení konfliktů. *Viz Khelerová (2006)*

3 Představení společnosti

V této části práce bude představena společnost ICT Benefit, a.s., díky které mohlo být uskutečněno vykonávání jednotlivých konzultací, a dále zde budou prezentována města Bystřice pod Hostýnem a Vysoké Mýto, ve kterých se konzultace prováděly a jsou zkoumanými objekty v rámci této práce.

3.1 ICT Benefit, a.s.

Společnost ICT Benefit, a.s. byla založena Ing. Vlastimilem Dorotíkem dne 1. března 2001 jakožto právnická osoba provozující podnikatelskou činnost, dle obchodního zákoníku, a je registrována v obchodním rejstříku vedeného u Krajského soudu v Ostravě. Společnost vystupuje v právních vztazích svým jménem a nese odpovědnost z těchto vztahů vyplývající, je také vlastníkem souboru hmotných a nehmotných složek podnikání. Náleží ji věci, práva a jiné majetkové hodnoty, ale také nehmotná práva. Za porušení svých závazků a jiných povinností odpovídá společnost svým majetkem, akcionáři za závazky společnosti však neručí. Sídlo této společnosti nalezneme ve Zlínském kraji, v obci Vidče na ulici Na Kutiskách. *Viz. Obchodní rejstřík a sbírka listin [online], 2011*

Společnost ICT Benefit, a.s. je projekční a projektová kancelář a integrovaný dodavatel komplexních řešení systémů řízení s podporou informačních technologií. Předmětem činnost této společnosti je:

- Poradenská a konzultační činnost, zpracování odborných studií a posudků
- Poradenská a konzultační činnost v rozsahu provádění informačních a řídících systémů
- Příprava a vypracování technických návrhů, grafické a kresličské práce
- Poskytování software a poradenství v oblasti informačních technologií, zpracování dat, hostingové a související činnosti a webové portály
- Projektování elektrických zařízení

- Mimoškolní výchova a vzdělávání, pořádání kurzů, školení, včetně lektorské činnosti
- Reklamní činnost, marketing
- Koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje
- Zprostředkování obchodu a služeb.

Společnost ICT Benefit, a.s. je držitelem certifikátu systému managementu kvality pro poskytování služeb poradenství, konzultací a zavádění systému managementu a informačních systémů (příloha č. 4), a také certifikátu systému managementu kvality projektů pro poskytování služeb poradenství, konzultací a zavádění systémů managementu a informačních systémů (příloha č. 5). *Viz. ICT Benefit, a.s.[online], 2011*

Strategie a politika kvality

ICT Benefit, a.s. uplatňuje na českém trhu dva marketingové a produktové záměry, kterými jsou:

- **Projekční a projektová kancelář**
  Poradenská, projekční a projektová činnost v oblasti systémů řízení organizace – řešení systémů řízení ve shodě s mezinárodními standardy (především normami ČSN EN ISO) a jejich podporou a s využitím výpočetní techniky a informačních technologií. Posláním je definováno takto: „Naše produkty a řešení podporují úspěšnost našich zákazníků“.

- **Prodejce výpočetní techniky informačních technologií**
  Prodej, dodávky a poskytování výpočetní techniky, informačních technologií, spotřebního materiálu a servisu. Poslání v tomto záměru je stanoveno tímto způsobem: „Šetříme čas a peníze našich zákazníků“.

Ve vztahu k zákazníkům společnost uplatňuje politiku orientace na potřeby, očekávání a požadavky zákazníků s využitím moderní osvědčené technologie, v kooperaci s renomovanými partnery, kdy práce je prováděna projektovým způsobem, s důrazem na řízení kvality vlastní práce a svých produktů.

Zákazníky společnosti jsou organizace, které chtějí zlepšovat, optimalizovat, vitalizovat nebo zásadně změnit vlastní systém řízení, což mohou být organizace komerční, neziskové, státní či veřejné správy. Dále jsou zákazníky uživatelé výpočetní techniky a informačních technologií (jednotlivci nebo organizace), a také organizace, které budují nebo provozují vlastní informační systém.

Společnost nabízí svým zákazníkům objektivní a nezávislý pohled na danou problematiku, uznávané technologie a ověřené postupy, komplexní řešení při použití projektového přístupu, zvýšení způsobilosti zákazníků, minimalizaci zátěže pracovníků organizace. Dále nabízí dodržování pevných termínů a cen, garantuje jim kvalitu řešení a plnění stanoveného projektu a nabízí jim svůj čas, který organizaci chybí. *Viz. ICT Benefit, a.s.[online], 2011*

Produkty projekční a projektové kanceláře

- Poskytované produkty jsou ve shodě s:
    - Požadavky mezinárodních standardů pro řízení kvality (ČSN EN ISO 9001:2010)
    - Českými obrannými standardy ČOS 051622
    - Požadavky na státní ověřování jakosti (SOJ)
- Konzultace a poradenství ve věci řízení – procesů, kvality, organizace, dokumentace, informačních toků, informačních systémů
- Zpracování analýzy procesů, procesní analýzy systémů řízení
- Modelování procesů a jejich optimalizace
- Návrh a implementace systémů řízení – procesně orientovaných systémů řízení ve shodě s požadavky mezinárodních standardů
- Řízení lidských zdrojů
- Návrh a implementace systému řízení lidských zdrojů
- Provedení personálního auditu na bázi procesní analýzy
- Návrh a implementace informačních systémů
- Řízení rizik, řízení a provedení interních auditů
- Příprava a podpora certifikace a certifikačních auditů.

Projekty veřejné správy

- Systém managementu kvality města Bystřice pod Hostýnem
- Systém managementu kvality Městského úřadu Otrokovice
- Systém managementu kvality Městského úřadu Zábřeh
- Systém managementu kvality Městského úřadu Litomyšl
- Systém managementu kvality Městského úřadu Frenštát pod Radhoštěm
- Systém managementu kvality Magistrátu města Frýdek-Místek
- Dílna kvality města Vysoké Mýto
- Analýza kvality Školního policejního střediska Krajského ředitelství policie Severomoravského kraje. *Viz. ICT Benefit, a.s.[online], 2011*

Nabídka poskytovaných činností pro veřejnou správu neboli prezentační list společnosti ICT Benefit, a.s. pro veřejnou správu je uvedena v této práci jako příloha č. 6.

3.2 Město Bystřice pod Hostýnem

Město Bystřice pod Hostýnem se nachází na úpatí Hostýnských vrchů v nadmořské výšce 308 metrů a v současnosti zde žije cca 8 700 obyvatel. Nejstarší zpráva pochází z roku 1368 a svého největšího rozkvětu město dosáhlo po roce 1861, kdy zde byla založena továrna na ohýbaný nábytek, která byla tehdy na světě ojedinělá. Tato tradice výroby nábytku se ve městě udržela až do dnešních dnů a má zásadní vliv na zaměstnanost ve městě. Pravděpodobně nejlákavějším místem v okolí je poutní chrám Nenebevzetí Panny Marie na sv. Hostýně. Přímo ve městě se pak nachází Loudonský zámek a nelze opomenout ani krásu přírody okolních Hostýnských vrchů, která láká milovníky procházek i cyklistiky. *Viz. Městský úřad Bystřice pod Hostýnem [online], 2011*

Město Bystřice pod Hostýnem jako územní samosprávná jednotka

Město Bystřice pod Hostýnem existuje jako územní samosprávná jednotka v souladu se zákonem č. 367/1990 Sb., o obcích, v platném znění ke dni 23.11.1990 a dle zákona č. 128/2000 Sb., vystupuje v právních vztazích svým jménem a nese odpovědnost z těchto vztahů vyplývající. Posláním města je zajištění veřejné správy na svém území, případně výkon státní správy v územním obvodu, za podmínek stanovených danými zákony, především pak Ústavou ČR.

Nejvyšším orgánem místní samosprávy je Zastupitelstvo města, které má 21 členů. Výkonným orgánem města v oblasti samostatné působnosti je poté Rada města a ze své činnosti se odpovídá zastupitelstvu města. V oblasti přenesené působnosti přísluší Radě města rozhodovat, jen stanoví-li tak zákon. Statutárním zástupcem města je starosta města, popřípadě místostarosta města. Organizační struktura města a městského úřadu je uvedena v příloze č. 7. *Viz. Městský úřad Bystřice pod Hostýnem [online], 2011*

3.3 Město Vysoké Mýto

Uprostřed Pardubického kraje leží v 289 metrech nadmořské výšky město Vysoké Mýto s cca 12 700 obyvatel. Svou historii začalo psát dávno před polovinou 13. století, kdy bylo založeno králem Přemyslem Otakarem II. jako jedno z obchodních středisek na hlavní spojnici Čech s Moravou. Do současnosti se z doby založení dochoval pravidelný půdorys města s centrálním náměstím, které je největší náměstí čtvercového typu v Čechách. Při procházce centrem nelze opomenout ani chrám svatého Vavřince či Choceňskou věž. Při vjezdu do města nelze přehlédnout továrnu na výrobu autobusů, která je hlavním výrobním závodem druhého největšího autobusového výrobce v Evropě.

Město Vysoké Mýto jako územní samosprávná jednotka

Město Vysoké Mýto vzniklo jako územní samosprávná jednotka v souladu se zákonem č. 367/1990 Sb., o obcích, a dle zákona č. 128/2000 Sb., vykonává přenesenou působnost s výjimkou věcí, které patří do působnosti jiného orgánu. Městský úřad v oblasti samostatné působnosti plní úkoly, které mu uložilo Zastupitelstvo města nebo Rada města, případně starosta nebo místostarosta a pomáhá výborům a komisím v jejich činnosti. Dále rozhoduje o poskytování informací žadateli podle zvláštního zákona. Městský úřad tvoří starosta, místostarosta, tajemnice městského úřadu a zaměstnanci města zařazení do městského úřadu. *Viz. Město Vysoké Mýto [online], 2011*

Zastupitelstvo města je nevyšším samostatným orgánem města Vysokého Mýta, které má 21 členů a vykonává nejdůležitější pravomoci v oblasti samostatné působnosti města. Zastupitelstvo města například schvaluje rozpočet města, program rozvoje města, územní plán a vyúčtování hospodaření za minulý rok, schvaluje obecně závazné vyhlášky ve věcech samostatné působnosti a mnoho dalších záležitostí. Rada města je výkonným orgánem města složená ze 7 členů, která se schází pravidelně, přičemž tyto schůze nejsou veřejné. Usnáší se většinou hlasů svých členů a zabezpečuje hospodaření obce podle schváleného rozpočtu, řeší podněty členů zastupitelstva, komisí nebo občanů města. *Viz. Město Vysoké Mýto [online], 2011*

4 Praktická část

Kapitola obsahuje projektů veřejné správy, a to především „Projektu zlepšení kvality řízení Bystřice pod Hostýnem“ a „Dílny kvality Vysoké Mýto“. Dále je zde objasněna úloha standardizovaných norem ISO v návaznosti na předmět této práce a činnost konzultanta. Nejrozsáhlejší část této kapitoly zaujímá řízení lidských zdrojů v procesech.

4.1 Projekty veřejné správy

V subkapitole nazvané projekty veřejné správy jsou uvedeny základní charakteristiky týkající se projektů veřejné správy, které jsou předmětem praktické část, a díky, kterým bylo možno praktickou část realizovat. V rámci projektů společnosti ICT Benefit, a.s. ve veřejné správě byly realizovány mimo jiné i „Projekt zlepšení kvality řízení Bystřice pod Hostýnem“ a tzv. „Dílna kvality Vysoké Mýto“. U obou zmiňovaných projektů se autorka této práce podílela na procesní analýze stávajícího stavu systému řízení příslušných městských úřadů. Byly definovány jednak skupiny proces, a jednak jednotlivé procesy, které na daných úřadech vyskytují. Jednotlivé procesy byly popsány, aby bylo možné je analyzovat a posoudit aktuální stav řízení a vykonávání těchto procesů a následně je optimalizovat.

4.1.1 Operační program Lidské zdroje a zaměstnanost

Operační program Lidské zdroje a zaměstnanost (OP LZZ) je zaměřený na snižování nezaměstnanosti prostřednictvím aktivní politiky trhu práce, profesního vzdělávání, začlenění sociálně vyloučených obyvatel zpět do společnosti, zvyšování kvality veřejné správy a spolupráci v oblastech, které jsou zde uvedeny.

Operační program Lidské zdroje a zaměstnanost spadá mezi více cílové tematické operační programy a je financován především z prostředků cíle Konvergence, ale v oblastech aktivní politiky trhu práce, modernizace veřejné správy a veřejných služeb a

mezinárodní spolupráce též z prostředků pro cíl Regionální konkurenceschopnost a zaměstnanost.

Z fondů Evropské unie je pro operační program Lidské zdroje a zaměstnanost vyčleněno celkem 1,84 mld. €, což činí přibližně 6,8 % veškerých prostředků určených pro Českou republiku z fondů EU. Z českých veřejných zdrojů má být poté financování programu navýšeno o 0,32 mld. €. *Viz. Evropský sociální fond v ČR [online], 2011*

4.1.2 Projekt zlepšení kvality řízení Bystřice pod Hostýnem

Projekt zlepšení kvality řízení města je zaštiťován operačním programem „Lidské zdroje a zaměstnanost“, který je zaměřen na snižování nezaměstnanosti prostřednictvím aktivní politiky trhu práce, profesního vzdělávání, zvyšování kvality veřejné správy a mezinárodní spolupráci v uvedených oblastech.

Cílem tohoto projektu je zvýšit efektivitu a kvalitu řízení města Bystřice pod Hostýnem, zřízených organizací a založených společností a sjednotit jejich řídící a kontrolní mechanizmy. Cílem je také zvýšit kvalitu služeb poskytovaných občanům. Po dokončení projektu by měl být zaveden funkční systém řízení, který prokazatelně podpoří zpětnou vazbu a umožní trvalé kontinuální zlepšování.

Kritériem pro výběr systému řízení je dosažení měřitelnosti v rámci zavedeného systému řízení, který umožní naplnění samosprávných cílů, především pak spokojenost občanů a rozvoj obce. Město Bystřice pod Hostýnem přistoupilo k rozhodnutí o zavedení kvalitativně vyššího systému řízení z důvodu zájmu o lepší využití vlastních i veřejných zdrojů a zlepšování veřejných služeb.

4.1.3 Dílna kvality Vysoké Mýto

Operačním programem „Lidské zdroje a zaměstnanost“ je zaštítěn i projekt Dílna kvality Vysoké Mýto, kdy v rámci tohoto programu město Vysoké Mýto obdrželo v roce 2010 dotaci Evropské unie.

Dílna kvality je realizována od října 2010 a předpokládaný konec realizace je plánován na únor roku 2013. Všechny služby Městského úřadu Vysoké Mýto jsou v současné době poskytovány v dostatečné kvalitě v souladu se zákonnými vymezeními, avšak město Vysoké Mýto chce maximálně využít možnosti zlepšovat jeho činnost. Z tohoto důvodu byl přijat tento projekt, který by měl mimo jiné vytvořit jasné definice procesů na městském úřadě.

Město usiluje o racionalizace administrativní procedury s cílem zajistit větší efektivitu a transparentnost. Obsahem projektu je důsledné naplnění principů Smart Administration spočívající v kombinaci informačních technologií a manažerských metod. V rámci projektu město Vysoké Mýto realizuje několik oblastí z výzvy operačního programu „Lidské zdroje a zaměstnanost“, a to projektové řízení, procesní řízení (procesní model), strategii zlepšování a vzdělávání. Vedení městského úřadu očekává přínos nejen pro samotný úřad a jeho zaměstnance, ale i pro občany města.

4.2 Úloha standardizovaných norem ISO

Realizace projektů veřejné správy, tedy Projekt zlepšení kvality řízení Bystřice pod Hostýnem a Dílna kvality Vysoké Mýto, úzce souvisí s mezinárodními normami ISO řady 9000. Uvedené normy jsou využívány jako věcně odborná autorita, která představuje soubor doporučení a požadavků, jejichž využití vytváří předpoklady úspěšnosti řešené organizace, tedy městského úřadu. Normy ISO řady 9000 se zakládají na osmi stanovených zásadách managementu kvality. A jednou z těchto zásad je využívání principu procesního přístupu. Proto v rámci uvedených projektů je jednou z úloh poradenské společnosti ICT Benefit, a.s. přenést stávající funkcionálně nastavené městské úřady na procesně orientované organizace. Výchozí aktivitou je procesní

analýza dané organizace, která umožňuje identifikovat, zmapovat a analyzovat podstatné procesy vyskytující se na městských úřadech v městech Bystřice pod Hostýnem a Vysoké mýto tak, aby bylo možné je poté optimalizovat a nastavit jako součást procesně orientovaného účinného a efektivního systému řízení úřadu.

Ověření splnění doporučení a požadavků uvedených norem řady ISO 9000 je možné provést formou nezávislého externího auditu a dokladovat certifikátem o shodě systému a uvedených norem vydaným příslušným akreditovaným certifikačním orgánem. Získání certifikátu, v případě uvedených projektů není primárním cílem, primárně jde o zlepšování systému řízení a zlepšování kvality samotných organizací, tedy úřadů. *Interní dokument společnosti ICT Benefit, a.s. – Systém managementu kvality (2008)*

Procesní analýza neboli mapování a popisování procesů, je prováděna optikou požadavků normy ISO 9001:2010, proto i struktura pořizovaných záznamů cíleně úzce koresponduje se strukturou jejich kapitol. Konkrétně lze říci, že jednotlivé body v používané dokumentaci jsou totožné s body v normě ČSN EN ISO 9001:2010, například prvním bodem je předmět dokumentu, druhým bodem je dokumentace, třetím termíny a definice, atd.

4.3 Činnost konzultanta

V rámci obou projektů se autorka této práce podílela na popisu současného stavu vykonávání jednotlivých procesů, a to v pozici konzultanta společnosti ICT Benefit, a.s. Náplní této práce bylo pořízení záznamu popisu skutečného stavu daného procesu, který byl vytvářen společně s vybraným pracovníkem městského úřadu. Zpracovaný skutečný stav řízení a vykonávání daného procesu slouží jako výchozí materiál například pro:

- Analýzu daného procesu (procesní analýzu)
- Zlepšení a optimalizaci procesu
- Identifikaci pracovních rolí a pracovních pozic, stejně jako pro identifikaci příslušných pravomocí a odpovědností
- Identifikaci požadavků na lidské zdroje
- Zpracování řídící dokumentace proces
- Analýzu rizik systému managementu kvality.

4.3.1 Příprava konzultace

V rámci přípravy popisování procesů Ing. Vlastimil Dorotík, jako vedoucí projektu, zajistil již zmíněný přehled identifikovaných významných procesů systému managementu kvality organizace, procesní mapy, aktualizoval formuláře pro záznam popisu procesu, proškolil konzultanty ve věci konkrétního systému managementu kvality (včetně identifikovaných procesů). Spolu s projektovou manažerkou konkrétního projektu dále vybral vhodné respondenty, vytvořil plán (rozpis) konzultací jednotlivých procesů a zajistil jednotlivá pracoviště pro plánované konzultace.

Činnost konzultanta spojená s přípravou konzultací (popisy procesů) spočívala především v seznámení se, v rámci školení prováděném vedoucím projektu, se základními informacemi o předmětném systému managementu kvality a převzetí všech materiálů potřebných pro danou konzultaci od vedoucího projektu. Za velmi podstatné v rámci přípravy konzultací lze považovat i seznámení se s dostupnými informacemi o respondentech, se kterými budou konzultace vykonávány, především poté jejich jmény,

příjmeními a akademickými tituly a pracovními funkcemi, které respondenti na městském úřadě zastávají. Poslední činnost spojená s přípravou konzultací spočívala v přípravě přiřazeného pracoviště k pohovoru, a to formou přípravy technického zařízení (notebook + externí monitor) a posezení, tak aby při konzultaci bylo vytvořeno uvolněné prostředí. *Viz. Interní zdroj společnosti ICT Benefit, a.s., - Procesní analýza – popisování procesů (2011)*

4.3.2 Konzultace daného procesu

Každou konzultaci lze rozčlenit do několika základních částí, a to na úvodní část konzultace, seznámení respondenta s účelem a zpracováním popisu procesu, samotné zpracování popisu procesu a ukončení konzultace. Ani jednu část konzultace nelze označit za důležitější či méně důležitou, protože pokud by nebyla provedena jedna z nich správně, mohlo by dojít k situaci, že celý popis procesu nebude takový, jaký by měl být, tedy správně po formální i věcné neformální stránce. Nemuselo by tak dojít k naplnění požadovaného účelu.

Úvodní část konzultace

V této části je pro konzultanta velmi důležité vnímat příznaky neverbální komunikace, již při příchodu respondenta musí sledovat jeho chování, aby si doplnil obraz jeho osobnosti, a podle toho musí vyhodnotit a posoudit způsob jednání a komunikace s respondentem. Neméně důležitý je první tzv. osobní kontakt s respondentem, tedy způsob jak se konzultant představí a jak jej respondent vnímá, opět je zapotřebí uvědomit si sílu neverbální komunikace, kterou vnímá respondent při seznámení. Uvítání přicházejícího respondenta probíhá většinou podle stejného vzorce, kdy konzultant respondentovi nabídne ruku a představí se plným jménem, včetně uvedení pracovní funkce a společnosti, pro kterou pracuje a za niž vystupuje. Takovéto představení může mít například podobu: „Dobrý den, jmenuji se Petra Žambochová a jsem konzultantem společnosti ICT Benefit, a.s., prosím posaďte se“.

Během celého sezení musí konzultant neustále věnovat pozornost respondentovi, sledovat jeho jednání a reakce, psychické rozložení a průběžně podle toho přizpůsobovat své následující jednání a komunikaci s ním, tak aby respondent ztratil obavy, zábrany komunikace, nepříjemný pocit či strach, aby se uvolnil a vstřícně komunikoval. Respondent se vždy oslovuje společenským oslovením (paní či pane) nebo akademickým či funkčním titulem, pokud takovýto titul respondent vlastí (inženýre, magistře, doktore, tajemníku, …) například „pane tajemníku, pane inženýre, paní Nováková“.

Na úvod je vhodné navázat s respondentem neformální komunikaci na jakékoliv vhodné společenské téma (počasí, zajímavosti o městě, zážitek z minulého dne, apod.), aby se uvolnil a viděl, že konzultant je také „jen člověk“ a nemusí se bát povídat si s ním o tom, co představuje jeho práce, co v rámci daného procesu sám dělá, co dělají jeho kolegové, apod. a poskytnout tak informace týkající se daného procesu. Tato část je opravdu velmi důležitá, protože pokud by se konzultant choval nadřazeně vůči respondentovi, pravděpodobně by se dočkal negativní reakce v podobě neochoty komunikovat, vyhýbavých odpovědí, nepravdivých výpovědí či zatvrzelého mlčení. Podle získaných zkušeností je také vhodné, pokud sám konzultant není přímo odborník na danou oblast, tuto skutečnost respondentovi sdělit, což většinou zapůsobí na respondenta tak, že je více přístupný k podávání informací o procesu, aniž by se bál, že ho konzultant bude opravovat nebo dokonce poučovat.

Pokud konzultant usoudí, že respondent je již připraven na samotný popis vykonávání procesu, přistoupí k předmětu tématu pohovoru.

Předmět a účel procesu

Po úvodní části konzultace přichází na řadu druhá část konzultace, a to seznámení respondenta nejen s předmětem procesu, ale také s jeho účelem. Konzultant tedy musí respondenta informovat o předmětu, účelu a celkovém průběhu pohovoru, jeho délce a následnému využití. Jako příklad může sloužit tato ukázka:

„Pane inženýre, našim společným úkolem v následujících asi dvou hodinách je povídat si o procesu, který má název … a vyhotovit popis jeho skutečného stavu, tedy

jak je u Vás vykonáván a jak jej řídíte, kdo se na daném procesu podílí a kdo které funkce vykonává. Vy mi budete povídat o tom, co a jak děláte a já tyto informace budu zaznamenávat do připraveného formuláře. Vše co budu psát, uvidíte na externím monitoru, abyste mě mohl případně opravit a informace upřesnit. Tyto konzultace jsou součástí projektu, který se týká systému řízení vašeho městského úřadu."

Konzultant musí respondenta seznámit se strukturou záznamu popisu procesu podle formuláře, představí a vysvětlí mu významné body, kterými jsou především předmět a účel dokumentu, předmět a účel procesu, strategické zacílení procesu, popis vykonávání procesu, hodnotící parametry procesu a jeho výstupů a analýza rizik.

Zpracování popisu procesu

Na úvod zpracovávání popisu procesu je nutné do příslušného formuláře doplnit formální náležitosti, a to jména a příjmení konzultanta i respondenta, jako ověřovatele záznamu, dále pracovní funkci respondenta, která je určena formou kódu, stanoveného projektovou manažerkou, například „vedoucí odboru OFI-01" či „referent OFI-02".

Konzultant spolu s respondentem určí, jakými externími a interními předpisy jsou v organizaci povinni se řídit při řízení a vykonávání daného procesu, za externí předpisy jsou považovány zákony, vyhlášky, nařízení vlády, apod. Následně je zapotřebí, aby respondent definoval předmět a účel procesu podle jeho názoru, a vyjasnit si případné používané termíny, které se dají vyložit více způsoby, či používané zkratky.

Vyplnění procesní mapy daného procesu, které následuje, je považováno ze získaných zkušeností za jednu z nejobtížnějších činností během popisování procesů. Reakce pracovníků na sestavení procesní mapy jsou spíše negativní, a to v tom smyslu, že respondenti často nevnímali a nechápali, co je v této fázi podstatné a jak jsou jednotlivé části procesní mapy myšleny. Popis vnějšího okolí (procesní mapa) je složeno z několika částí:

- **Předcházející činnost – procesy** – tyto procesy jsou vybrány z evidence procesů, které jsou na daném městském úřadě vykonávány, musí být vždy v logické posloupnosti.

- **Spouštěcí podněty – impulsy** – každý proces je spuštěn na určitý popud
- **Vstupy procesu** – potřebnými vstupy jsou vždy výstupy předcházejících procesů
- **Výstupy procesu** – jsou základními podstatnými informacemi, prokazují smysluplnost a opodstatněnost zkoumaného procesu. Identifikované výstupy procesu vždy slouží jako vstupy dalších procesů.
- **Vnější rizikové faktory procesu** – na naplánované procesy v reálném prostředí vždy působí určité negativní vlivy, a pokud je možné je identifikovat, obvykle je možnost proti nim uplatnit účinné preventivní opatření.
- **Následující činnosti – procesy** – procesy, které následují po ukončení zkoumaného procesu, jsou opět vybrány z evidence procesů vykonávaných na městském úřadě. *Viz. Interní zdroj společnosti ICT Benefit, a.s. – Procesní analýza – popisování procesů (2011)*

Určení odpovědnosti vedení vůči danému procesu je pro pracovníky většinou velmi obtížné, protože si těmito informacemi často nejsou jistí nebo je ani nezanjí. V souvislosti s pravomocemi a odpovědnostmi v organizaci je nutné určit kdo je majitelem procesu, designerem procesu a manažerem procesu, přičemž u každé této pracovní role je vždy v záznamu podrobněji uvedeno, jaká je její odpovědnost a k čemu je oprávněna.

V následující fázi dochází k popisu jednotlivých kroků vykovávaných při daném procesu, přičemž tyto kroky musí být logicky a časově návazné. V každém kroku je vždy uvedeno označení pracovního místa nebo pracovní role, která je oprávněná a odpovědná za jeho vykonávání, popis vykonávané operace (daného kroku) a případné pořizované či aktualizované záznamy. Členění záznamu procesu na kroky si volí konzultant na základě vlastního uvážení, avšak nejvhodnější je toto členění konzultovat přímo s respondentem a činit tak ve shodě s ním. Popisované činnosti by měly být stručně definovány pomocí jednoduchých vět s použitím dokonavého vidu, případně může být použito strukturované vyjádření formou odrážek. Konečný popis procesu (popis vykonávání procesu) by měl být natolik dostatečný, aby bylo možné proces podle daného popisu opakovaně vykonávat, jako podle určitého návrhu či šablony, avšak nesmí být příliš podrobný, a tím tedy nesrozumitelný, nepřehledný a prakticky obtížně použitelný.

Na závěr zpracování popisu procesu konzultant požádá respondenta, aby identifikoval hodnotící parametry, které jsou v organizaci používány nebo by mohly být používány, pro měření a hodnocení úspěšnosti vykonávaného procesu a kvality požadovaných výstupů. Zopakuje pracovníkovi rizika, která byla definována v procesní mapě, zda je nechce respondent upřesnit či o něco doplnit. Dále je respondentovi dán prostor pro vyjádření jeho případných námětů na zlepšení procesu či připomínky k jakékoli části procesu.

Ukončení konzultace

V této fázi konzultant sdělí respondentovi činnosti, které budou v procesu následovat. Seznámí jej s tím, že konzultant daný proces upraví a doplní (například celkový přehled pracovních rolí a pracovních míst či přehled pořizované dokumentace) a následně jej pracovníkovi zašle na ověření, doplnění, upřesnění a jeho zaslání zpět.

Konzultant s respondentem ukončí své sezení, poděkuje mu za vstřícnost a spolupráci a rozloučí se s ním včetně podání ruky. Příkladem by mohlo být takovéto ukončení konzultace:

„ Pane inženýre, děkuji Vám za spolupráci a poskytnuté informace, doufám, že jste byl s naší společnou konzultací také spokojen, jsem ráda, že jsem Vás poznala. Přeji Vám příjemný zbytek dne, nashledanou.“

4.3.3 Úprava a doplnění záznamu popisu procesu

Ukončením konzultace s pracovníkem městského úřadu pro konzultanta práce na záznamu popisu procesu nekončí. Musí záznam popisu procesu ukončit, tedy doplnit a upravit, což je činnost často velmi složitá a také časově náročná. Ze získaných zkušeností se tato část jeví jako složitá, a to ve smyslu potřeby vše upravit, především formální a gramatickou stránku, aby výsledný záznam působil správně a kvalifikovaně. Jak již bylo zmíněno výše, je potřeba do záznamu popisu doplnit celkový přehled

pracovních rolí a pracovních míst, přehled pořizované dokumentace či záznamů a dále také procesní mapu (části „proces začíná“ a „proces končí“).

V průběhu konzultací daného procesu a při konečném zpracování a ověřování záznamu popisu procesu konzultant zkoumá a vyhledává příležitosti k jeho zlepšení. Zjištění o jednotlivých procesech si konzultant zaznamenává mimo popis procesu do poznámek, které později předá spolu s ověřenými záznamy popisů procesů vedoucímu projektu.

Upravený záznam konzultant zašle respondentovi e-mailem k ověření, text daného e-mailu může mít například takovéto znění:

„ Dobrý den, pane inženýre, v příloze Vám zasílám k ověření zpracovaný proces. Pokud budete mít nějaké poznámky či připomínky k jednotlivým částem dokumentu, požádám Vás, abyste je pro mě v textu barevně odlišil. Byla bych ráda, kdybyste mi Vámi ověřený dokument zaslal do konce příštího týdne nazpět. V případě nesrovnalostí nebo jakýchkoliv dotazů, mě můžete kdykoliv kontaktovat na tuto e-mailovou adresu.

S pozdravem

Bc. Petra Žambochová,
ICT Benefit, a.s.“

Po přijetí respondentem ověřeného dokumentu, musí konzultant projít všechny připomínky pracovníka či změny v záznamu procesu a zapracovat je do záznamu popisu procesu. Pokud zapracování připomínek a doplnění vyžaduje opakované ověření respondentem, konzultant mu takto upravený záznam opět zašle e-mailem. Pokud konzultant usoudí, že ověřené záznamy již nepotřebují další konzultace s respondentem, založí jej ke zpracovaným a ověřeným záznamům popisu procesů, zkompletuje je a s poznámkami předá vedoucímu projektu.

4.4 Řízení lidských zdrojů v procesech

Pokud se chceme dívat na řízení lidských zdrojů jako na jednotlivé procesy, musíme si uvědomit, že se jedná o na sebe navazující činnosti – procesy, které dohromady tvoří jeden systémový celek, na nějž se můžeme dívat také jako na proces. Proces však nelze posuzovat samostatně, protože je to část mnohem většího komplexu, tedy určité soustavy procesů, který zapadá do dalšího velkého celku. Konkrétně řečeno jednotlivé procesy řízení lidských zdrojů tvoří celek řízení lidských zdrojů, a ten je součástí širšího celku, komplexního systému řízení organizace.

Řízení lidských zdrojů, nebo spíše současný stav na městských úřadech v této problematice, byl zjišťován formou procesní analýzy, metodou řízeného rozhovoru, a to formou zápisu do „záznamu popisu procesu“, který byl sestaven vedoucím projektu a je nastaven a strukturován podle mezinárodních standardů ISO.

Problematika řízení lidských zdrojů na městských úřadech v městech Bystřice pod Hostýnem a Vysoké Mýto byla zpracovávána konzultantem společnosti ICT Benefit, a.s., přičemž vždy spolupracoval s personalistkou daného úřadu. Účelem spolupráce bylo zjistit skutečný stav vykonávání jednotlivých procesů, zahrnutých do subsystému řízení lidských zdrojů, a to tak, aby byly v procesu zahrnuty všechny osoby podílející se na daném procesu. Pro účel této práce v textu nebudou uváděny adresné výstupy jednotlivých městských úřadů, bude používáno označení všeobecné, jako například „jeden městský úřad“, „druhý městský úřad“, a to z důvodu ochrany citlivých údajů.

Veškeré procesy jsou vždy znázorněny v procesních mapách, které jsou nejčastěji konstruovány podle určité oblasti, tedy například procesní mapa řízení městského úřadu, řízení města, řízení financí a financování či řízení lidských zdrojů (příloha č. 8).

Tato práce je zaměřena na nejvýznamnější procesy oblasti řízení lidských zdrojů, a to na řízení požadavků na lidské zdroje, nástup a zapracování pracovníka, plnění pracovní smlouvy, hodnocení pracovníků, vzdělávání a výcvik pracovníků a změnu nebo ukončení pracovní smlouvy, výstup pracovníka. V rámci systému řízení úřadu jsou procesy subsystému řízení lidských zdrojů považovány za procesy podpůrné.

4.4.1 Proces řízení požadavků na lidské zdroje

Předmětem procesu řízení požadavků na lidské zdroje je zřízení pracovního místa nebo obsazení volného pracovního místa, a to vhodným kompetentním pracovníkem, přičemž účelem tohoto procesu je zajistit lidské zdroje pro plnění úkolů a poslání městského úřadu, tedy pro vykonávání stanovených činností městského úřadu.

Vykonavatelé procesu jsou povinni dodržovat a řídit se jednak externími předpisy, ale také interními předpisy organizace. Interními předpisy v tomto případě jsou Organizační řád městského úřadu, Pracovní řád městského úřadu, Spisový a skartační řád a Kolektivní smlouva. Mezi externí předpisy vztahující se k danému procesu patří především:

- Zákon č. 128/2000 Sb., o obcích
- Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce
- Zákon č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků
- Nařízení vlády č. 222/2010 Sb., o katalogu prací ve veřejných službách a správě
- Nařízení vlády č. 564/2006 Sb., o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě.

Každý proces musí mít určité spouštěcí impulsy, tedy faktory, které podnítí potřebu uskutečnit daný proces. V tomto procesu jsou spouštěcími podněty v první řadě změny platné legislativy a požadavek vedení organizace na zřízení nového pracovního místa nebo obsazení volného pracovního místa. Jak již bylo řečeno, předmětem procesu je zajištění vykonávání daných činností (procesů) systému řízení organizace zřízením nového pracovního místa a jeho obsazení novým pracovníkem nebo obsazení novým pracovníkem na již dříve zřízené pracovní místo. To můžeme označit jako výstupy tohoto procesu. Abychom mohli naplnit požadované výstupy procesu, je nutné znát i faktory vstupující do procesu, tedy vstupy, kam řadíme například ustanovení platné legislativy, požadavky vedení městského úřadu a vedoucích pracovníků. Pokud má být proces úspěšný, je zapotřebí uvědomit si, že na něj působí i vnější rizikové faktory, tedy negativní vlivy, které se mohou vyskytnout. V našem konkrétním případě se jedná zejména o nedodržení platné legislativy a nedostatek vhodných uchazečů. Zmíněné

rizikové faktory jsou určeny pouze hypoteticky, tedy mohou, ale nemusí nastat, důležité je však tyto faktory vnímat a snažit se je eliminovat. Následujícími procesy, které navazují na tento proces řízení požadavků na lidské zdroje, jsou nástup a zapracování nového pracovníka, plnění pracovní smlouvy, hodnocení pracovníka, vzdělávání a výcvik pracovníka, protože zmiňované procesy by nemohly být vykonávány, pokud by zkoumaný proces nebyl úspěšně ukončen. *Viz. Interní zdroj společnosti ICT Benefit, a.s. – Záznam popis procesu řízení požadavků na lidské zdroje (2011)*

Osoby a orgány podílející se na vykonávání daného procesu:

- Rada města
- Personalistka
- Pracovnice podatelny
- Tajemník/tajemnice městského úřadu
- Vedoucí pracovník
- Výběrová komise.

Popis vykonávané činnosti v procesu řízení požadavků na lidské zdroje je rozčleněn čtyřmi základními milníky, kterými jsou zřízení nového pracovního místa, obsazení stávajícího pracovního místa, výběrové řízení a příprava nástupu nového pracovníka.

Zřízení nového pracovního místa

Má-li být na městském úřadu zřízeno nové pracovní místo, musí nejprve vedoucí pracovník na tento fakt upozornit a dát příslušný podnět. Podíváme-li se na tuto činnost na jednotlivé městské úřady, vidíme hned první rozdíl mezi vykonáváním daného procesu. Zatímco na jednom úřadě vedoucí pracovník tuto skutečnost osobně konzultuje s tajemníkem městského úřadu, na druhém úřadě požadavek musí mít písemnou podobu a až poté je předán tajemníkovi městského úřadu. Návrh musí vždy obsahovat (jak při osobní konzultaci, tak v písemné podobě) konkrétní pracovní pozici zřizovaného pracovního místa a důvody pro vytvoření tohoto místa.

Po vznesení požadavku na zřízení pracovního místa musí tento návrh schválit tajemník městského úřadu, přičemž na jednom úřadě poté tajemník sepíše návrh pro jednání rady města. Na druhém úřadě je situace trošku odlišná, a to v tom, že sdělení

pro jednání rady města připravuje personalistka spolu s návrhem popisu pracovního místa, kdy oba tyto dokumenty poté musí schválit tajemník městského úřadu. Následující postup je dále totožný na obou zkoumaných městských úřadech, kdy sdělení pro jednání rady města je předloženo tajemníkem na pravidelném zasedání rady města, která podaný návrh schválí či neschválí. Rada města schvaluje předložený požadavek na zřízení nového pracovního místa z pohledu potřeby navýšení počtu stávajících zaměstnanců městského úřadu. Rozhodnutí rady města je vždy zaznamenáno v Usnesení ze zasedání rady města a tajemník v případě souhlasu rady města musí tuto skutečnost oznámit personalistce městského úřadu. Pokud rada města schválí požadavek na zřízení nového pracovního místa, musí být vyhlášeno výběrové řízení na obsazení dané pracovní pozice.

Během činnosti na jednom z městských úřadů nastala situace potřeby zřízení nového pracovního místa na pozici informatika, kdy tato činnost byla dříve vykonávána formou outsourcingu. Pro organizaci by bylo dané pracovní místo zřídit, Rada města však zatím nerozhodla, čímž se stalo, že daný problém ještě není vyřešen, a tak organizace vlastního informatika prozatím nemá, i když smluvní vztahy s outsourcingovou firmou již pozbyly na platnosti.

Obsazení stávajícího pracovního místa

K obsazení stávajícího pracovního místa dochází v případech, kdy pracovní místo bylo uvolněno předchozím zaměstnancem, a to z různých důvodů, jako například odchod pracovníka do důchodu, ukončení pracovního poměru či odchod pracovnice na mateřskou dovolenou. I v tomto případě vychází prvotní podnět od vedoucího pracovníka, který definuje požadavky na obsazení stávajícího pracovního místa novým pracovníkem, přičemž musí respektovat požadavky na pracovníka stanovené v zákonu č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků. Mezi nejčastější požadavky patří zejména příslušné vzdělání, praxe, znalost příslušných právních předpisů, znalost práce na počítači nebo i řidičský průkaz.

Výběrové řízení

Personalistka vyhotoví Oznámení o vyhlášení výběrového řízení, které konzultuje s daným vedoucím pracovníkem a předá jej tajemníkovi městského úřadu ke schválení. Následující postup se na městských úřadech liší spíše v posloupnosti jednotlivých kroků, avšak podstata je stejná v obou případech. Personalistka založí spis, a to jak ve fyzické podobě, tak i elektronické, do kterého zakládá postupně jednotlivé dokumenty vznikající v průběhu výběrového řízení. Oznámení o vyhlášení výběrového řízení musí být zveřejněno na úřední desce po dobu 15 dnů před dnem určeným k podávání přihlášek. Na obou městských úřadech je toto oznámení zveřejňováno nejen na fyzické úřední desce, ale také na elektronické, která je umístěna na webové stránce úřadu. Na jednom z úřadů se v některých případech Oznámení zveřejňuje i prostřednictvím médií.

Přihlášky jsou podávány na podatelně městského úřadu, kde mohou být doručeny prostřednictvím České pošty, jako doporučený dopis, nebo pomocí datové schránky. Všechny přijaté přihlášky uchazečů předává pracovnice podatelny personalistce, která je kontroluje po formální stránce, tedy zda každá přihláška obsahuje všechny požadované náležitosti. Pokud nalezne nějaké nesrovnalosti v podaných přihláškách, kontaktuje konkrétního uchazeče, aby přihlášku doplnil, a pokud tak neučiní do daného termínu, nebude do vývěrového řízení zařazen. Vedoucí pracovník průběžně zjišťuje stav podaných přihlášek. Doklady, které musí být k přihlášce přiloženy:

- Životopis
- Doklad o nejvyšším dosaženém vzdělání, který musí být úředně ověřen
- Výpis z evidence Rejstříku trestů.

Po uplynutí doby stanovené k podávání přihlášek tajemník městského úřadu jmenuje v souladu s platnou legislativou výběrovou komisi. Personalistka po uplynutí této doby vyhodnotí splnění stanovených požadavků u jednotlivých uchazečů a nevyhovující vyřadí, sepíše seznam uchazečů o pracovní místo a předá přihlášky i s úplným seznamem uchazečů o pracovní místo výběrové komisi, která dané přihlášky vyhodnotí. Pokud se na dané pracovní místo přihlásil velký počet uchazečů, dochází k jejich užšímu výběru. Na jednom úřadě provádí užší výběr výběrová komise tím způsobem, že hodnotí podané přihlášky a podle nich stanoví uchazeče, kteří postoupí na

osobní pohovor, tedy do užšího výběru. Jinak je tato problematika řešena na druhém městském úřadě, kde jsou pozváni všichni uchazeči na první kolo výběrového řízení, kde je psán písemný test, kdy podle výsledků výběrová komise vybírá několik nejlepších uchazečů. Jakmile je stanoven užší okruh uchazečů, jsou pozváni na osobní pohovor. Tyto jednotlivé pohovory řídí výběrová komise, která po společné poradě rozhodne o výběru jednoho z uchazečů, tedy dle jejich představy toho nejlepšího či nejkvalifikovanějšího.

Po výběru jednoho uchazeče z celkového počtu, musí personalistka vyrozumět všechny uchazeče o pracovní místo, zda byli na danou pracovní pozici přijati či ne, a neúspěšným uchazečům zašle nazpět dokumenty přiložené k podané přihlášce. Dále musí sepsat Zprávu o výběrovém řízení, která obsahuje:

- Informace o konání výběrového řízení
- Seznam uchazečů
- Jméno vybraného uchazeče
- Podpisy přítomných členů výběrové komise.

Příprava nástupu nového pracovníka

Tato poslední část daného procesu je v režii pouze personalistky, protože vykonává činnosti, spojené s přípravou nástupu vybraného uchazeče, tedy budoucího pracovníka městského úřadu. V této části se opět liší přístup vykonávání procesu na jednotlivých městských úřadech. Na jednom z městských úřadů personalistka sepíše Sdělení o přijetí uchazeče na dané pracovní místo, ve kterém je zahnut den nástupu do zaměstnání a možnosti jejího kontaktování v případě jakýchkoli dotazů, zatímco na druhém úřadě personalistka projednává potřebné skutečnosti s vybraným uchazečem osobně. Na obou městských úřadech nakonec personalistka připraví návrh pracovní smlouvy k podpisu zaměstnancem v den nástupu do zaměstnání.

4.4.2 Proces nástup zaměstnance a jeho zapracování

Předmětem daného procesu je nástup nového zaměstnance do organizace na stanovené pracovní místo a jeho zapracování, kdy účelem je zapracování zaměstnance a dosažení požadované způsobilosti a výkonnosti pro naplnění stanovených požadavků na pracovní místo.

Vykonavatelé procesu jsou povinni dodržovat a řídit se jednak externími předpisy, ale také interními předpisy organizace. Interními předpisy v konkrétním případě rozumíme Organizační řád městského úřadu, Pracovní řád městského úřadu, Spisový a skartační řád a ostatní příslušné vnitřní předpisy. Mezi externí předpisy vztahující se k danému procesu patří zejména:

- Zákon č. 128/2000 Sb., o obcích
- Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce
- Zákon č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků
- Nařízení vlády č. 222/2010 Sb., o katalogu prací ve veřejných službách a správě
- Nařízení vlády č. 564/2006 Sb., o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě.

Spouštěcími impulsy v tomto procesu je především ukončení předešlého procesu řízení požadavků na lidské zdroje, tedy vybrání nového zaměstnance a pracovní smlouva, která je pro zaměstnance připravena k podpisu. Výstupy jsou opět obsaženy v předmětu a účelu, tudíž nástup a zapracování nového zaměstnance pro vykonávání daného pracovního místa, a také rozhodnutí o zařazení pracovníka do systému vzdělávání. Faktory označené za vstupy procesu jsou zde pracovní náplň, pracovní smlouva, příslušné vnitřní předpisy a splnění požadavků z Oznámení o vyhlášení výběrového řízení. Vnější rizikové faktory, které se mohou vyskytnout u zkoumaného procesu, jsou například neadekvátní přístup zaměstnance k plnění pracovních povinností, nevhodný výběr zaměstnance nebo špatné mezilidské vztahy na pracovišti.

Na proces nástupu a zapracování pracovníka navazují následující procesy, kterými jsou proces plnění pracovní smlouvy, hodnocení pracovníků, vzdělávání a výcvik zaměstnanců a v poslední řadě také změna pracovní smlouvy či výstup zaměstnance. *Viz. Interní zdroj společnosti ICT Benefit, a.s - Záznam popisu procesu nástup a zapracování zaměstnance*

Osoby podílející se na vykonávání daného procesu:

- Domovnice
- Externí pracovník IT
- Externí školitel BOZP a PO
- Mzdová účetní
- Oddělení informačních technologií
- Personalistka
- Pracovník
- Referentka krizového řízení
- Tajemník městského úřadu
- Vedoucí pracovník

Popis vykonávání činnosti procesu nástup a zapracování zaměstnance je rozdělen do třech částí, a to na nástup pracovníka do organizace, nástup pracovníka na pracoviště a vyhodnocení zapracování zaměstnance.

Nástup pracovníka do organizace

Při nástupu nového pracovníka do organizace musí personalistka přichystat předem připravenou pracovní smlouvu a všechny přílohy nezbytné k uzavření nového pracovního poměru, a to vše na den nástupu nového pracovníka do zaměstnání. Dokumentace potřebná k uzavření nového pracovního poměru se liší u jednotlivých městských úřadů, avšak jen v několika bodech. Společnou dokumentací je:

- Pracovní smlouva
- Pracovní náplň
- Prohlášení poplatníka k dani z příjmů fyzických osob ze závislé činnosti a funkčních požitků
- Žádanka k lékaři závodní péče.

Další připravovaná dokumentace na jednom městském úřadě je osobní dotazník, který obsahuje například osobní údaje o zaměstnanci, informace o započítání odborné praxe, možnost poukázání mzdy na bankovní účet. Na druhém městském úřadě, kromě společné dokumentace, je to poté dohoda o srážkách z platu na stravování, dohoda o svěření referentských vozidel a osobní dotazník, který obsahuje osobní informace o přijatém pracovníkovi.

Poté co se pracovník dostaví do zaměstnání v stanovený den a hodinu nástupu, je mu předána pracovní smlouva k podpisu a ostatní výše zmiňovaná dokumentace. Personalistka musí novému zaměstnanci založit jeho osobní složku (ve fyzické i elektronické podobě), ve které jsou zaznamenávány všechny skutečnosti o zaměstnanci a veškerá vyplněná dokumentace, a stanovit platovou třídu, do které bude zahrnut. Dále provede započtení let odborné praxe a na základě tohoto výpočtu pracovníka zařadí do platového stupně. Následně vyhotoví platový výměr nového pracovníka, který musí být schválen a podepsán tajemníkem městského úřadu, a až poté jej předá zaměstnanci. Na jednom z městských úřadů činnost provedení zápočtu let odborné praxe a následné vyhotovení platového výměru provádí mzdová účetní.

Personalistka musí zajistit vstupní školení zaměstnance v problematice bezpečnosti a ochrany zdraví při práci a požární ochrany, přičemž rozdíl mezi jednotlivými městskými úřady v této problematice je v tom, kdo školení provádí. Na jednom z úřadů toto školení vykonává zaměstnanec městského úřadu, konkrétně referentka krizového řízení, zatímco na druhém úřadě je školení BOZP a PO prováděno externím pracovníkem. Školitel o absolvování proškolení zaměstnance vyhotoví Záznam o vstupním školení zaměstnance v BOZP a PO, který musí být podepsán jak školitelem, tak i zaměstnancem. Tento záznam musí být předán personalistce, aby jej mohla založit do osobního spisu zaměstnance.

Nástup pracovníka na pracoviště

Část nástupu pracovníka na pracoviště je zajišťována především vedoucím pracovníkem, který seznamuje nového zaměstnance s organizací městského úřadu a jeho strukturou. Dále je nový pracovník seznámen s konkrétním pracovištěm, na kterém bude umístěn, se spolupracovníky na pracovišti, obsahem pracovních činností a obeznámen s etikou jednání a vystupování, především pak vůči klientům, občanům. Pracovníkovi musí být předány klíče od kanceláře, od budovy, případně přístupové kódy od kanceláře, což na jednom úřadě zajišťuje taktéž vedoucí pracovník, avšak na druhém z městských úřadů tuto činnost provádí domovnice. Zaměstnanec musí také obdržet přístupová a uživatelská práva, například do počítačových programů užívaných na městském úřadě či pracovního e-mailu. Tuto povinnost má na starost pracovník informačních technologií, který na jednom z úřadů zaměstnancem městského úřadu, zatímco na druhém městském úřadě je tato činnost zajišťována externím pracovníkem.

Poslední a nejdůležitější činností je, aby vedoucí pracovník určil osobu, která provede zapracování nového zaměstnance, pokud tak neučiní sám, například ve věci používání příslušných počítačových programů či případně užívání kancelářské výpočetní techniky.

Vyhodnocení zapracování zaměstnance

Před ukončením zkušební doby je nutné, aby vedoucí pracovník zhodnotil nového zaměstnance, zda je vhodné, aby setrval v pracovním poměru či městský úřad opustil. V případě, že vedoucí pracovník rozhodne o setrvání zaměstnance na daném pracovním místě, rozhoduje tajemník městského úřadu o osobním příplatku, k základní mzdě, přiděleném novému zaměstnanci. Personalistka po ukončení zkušební doby pracovníka musí zařadit do systému vzdělávání zaměstnanců a vyhotovit plán jeho vzdělávání.

Po konzultaci této části procesu lze nabýt dojmu, že hodnocení nového pracovníka závisí z velké části na subjektivním rozhodnutí vedoucího pracovníka, což není příliš vhodné. Měly by být jasně stanoveny podmínky, podle kterých by se takovéto zhodnocení provádělo, tedy určitá kritéria.

4.4.3 Proces plnění pracovní smlouvy

Předmětem daného procesu, tedy plnění pracovní smlouvy, je dodržování práv a povinností plynoucích z pracovní smlouvy, vnitřních předpisů městského úřadu a platné legislativy. Účelem je poté vytvoření vztahu mezi pracovníkem a organizací a jeho udržování na vysoké úrovni pro dosažení dobré spolupráce a splnění úkolů stanovených v pracovní náplni.

Vykonavatelé procesu, kterými jsou zaměstnanci městského úřadu, jsou vázáni interními předpisy organizace, ale také externími předpisy. Interní předpisy u tohoto procesu jsou stejné jako u předchozích, jedná se tedy o Organizační řád městského úřadu, Pracovní řád městského úřadu, Spisový a skartační řád a Kolektivní smlouvu. Externími předpisy ovlivňující zkoumaný proces jsou:

- Zákon č. 128/2000 Sb., o obcích
- Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce
- Zákon č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků
- Nařízení vlády č. 222/2010 Sb., o katalogu prací ve veřejných službách a správě
- Nařízení vlády č. 564/2006 Sb., o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě.

Spouštěcími impulsy v tomto konkrétním procesu jsou uzavření pracovní smlouvy a ukončení zkušební doby, což znamená, že proces může plnohodnotně začít, pouze pokud jsou tyto dvě podmínky splněny. Výstupem je poté splnění požadavků na vykonávání přiřazených pracovních funkcí, pracovní náplně, splnění úkolů zadaných vedoucími pracovníky, dodržování pracovní smlouvy, neboli shoda s ustanoveními pracovní smlouvy, a v poslední řadě vyplacený plat pracovníkovi. Abychom mohli dosáhnout stanovených výstupů, je zapotřebí transformovat vstupy procesu, a těmi jsou pracovní smlouva, systém vzdělávání, samotný nový pracovník a pracovní prostředí, v němž je plnění stanovených činností vykonáváno. Rizikovými faktory jsou především mezilidské vztahy na pracovišti, protože ty mohou plnění pracovní smlouvy ovlivnit zejména negativním působením na nového pracovníka, a poté neadekvátní přístup zaměstnance k plnění pracovních úkolů, které může být způsobeno množstvím

odlišných faktorů. Poté co bude zkoumaný proces ukončen, budou na něj opět navazovat další procesy týkající se řízení lidských zdrojů, a to proces hodnocení pracovníků, vzdělávání a výcvik zaměstnanců a změna pracovní smlouvy nebo výstup zaměstnance. *Viz. Interní zdroj společnosti ICT Benefit, a.s. – Záznam popis procesu plnění pracovní smlouvy (2011)*

Osoby podílející se na vykonávání daného procesu:

- Mzdová účetní
- Personalistka
- Pracovník
- Přímý nadřízený
- Tajemník městského úřadu
- Vedoucí pracovník

Popis vykonávání činnosti procesu plnění pracovní smlouvy je rozdělen do čtyř úseků, kterými jsou působení zaměstnance na pracovišti, zajištění a organizace pracovního místa a řízení pracovníka, kontrola a řešení neshod a nakonec odměňování. Daný proces se zabývá i problematikou hodnocení pracovníků a vzdělávání pracovníků, které však tvoří i samostatné procesy, jenž budou, v rámci této práce, zpracovány níže.

Působení zaměstnance na pracovišti

V tomto úseku je jediným vykonavatelem procesu pracovník, a jsou zde uvedeny všeobecné požadavky a podmínky výkonu pracovní činnosti, přičemž většina povinností zaměstnance je uvedena v interním dokumentu Pracovní řád městského úřadu, kterým se zaměstnanec musí každodenně řídit.

Pracovník se musí dostavit na pracoviště vždy ve stanovený čas začátku pracovní doby a ve stanovený čas konce pracovní doby opustit pracoviště, tato data jsou vždy zaznamenávány v knize příchodů a odchodů. V případě přerušení pracovní doby a opuštění pracoviště z mimopracovních důvodů, tak může konat pouze s vědomím a po dohodě s vedoucím pracovníkem. Pokud by pracovník musel opustit pracoviště z důvodu výkonu pracovní činnosti mimo toto stanovené pracoviště, musí být tato

možnost zahrnuta v popisu pracovního místa daného zaměstnance a vždy je potřebné, aby tuto skutečnost schválil vedoucí pracovník.

Při výkonu práce a přítomnosti na pracovišti a v čase stanovené pracovní doby se musí zaměstnanec řídit Pracovním řádem městského úřadu a instrukcemi svého přímého nadřízeného a zároveň je také povinen dodržovat práva i povinnosti vyplývající z vnitřních předpisů městského úřadu a předpisů BOZP a PO. Činnosti, které pracovník během své pracovní doby vykonává, mu vyplývají z pracovní smlouvy, pracovní náplně, popisu pracovního místa, úkolů zadaných vedoucím pracovníkem a řídící dokumentací.

Pracovník městského úřadu neboli úředník, je ve většině případů v přímém styku s klienty městského úřadu, kterými jsou nejčastěji občané daného města. Prioritou při jednání s klienty je projevit profesionální přístup tak, aby pracovník splnil jejich potřeby, požadavky a očekávání a náležitě reprezentoval svého zaměstnavatele. Aby mohl reprezentovat nejen svého zaměstnavatele, ale především sebe samého musí udržovat odpovídající pracovní prostředí. Úředník je povinen dbát o bezpečnost informací, se kterými přichází do styku, ať už při osobní komunikaci s klienty nebo v písemnostech. Realizaci a plnění zadaných úkolů musí zaměstnanec plnit vždy dle svého nejlepšího vědomí a svědomí, kdy o své vykonávané práci vede předepsané záznamy, pokud to vyžaduje platná legislativa.

Zajištění a organizace pracovního místa a řízení pracovníka

V následující činnosti, tedy zajištění a organizaci pracovního místa a řízení pracovníka, hraje hlavní roli přímý nadřízený zaměstnance, což bývá ve většině případů vedoucí odboru či oddělení. Přímý nadřízený musí neustále sledovat, zda platná řídící dokumentace vztahující se k vykonávání daného pracovního místa je aktuální, úplná a dostatečná. V případě, že zjistí opak, je povinen zpracovat návrh na potřebnou změnu. O příslušných interních řídících dokumentech a normách, ale také o právních předpisech, musí informovat zaměstnance. Přímý nadřízený musí mimo jiné zajistit vytvoření vhodného a bezpečného pracovního prostředí a vhodné pracovní podmínky pro své podřízené zaměstnance tak, aby mohli plnit své povinnosti co nejlépe.

Velmi významnou činností přímého nadřízeného v této části procesu je zadávání úkolů, nebo jejich změn, podřízeným pracovníkům, kterými jej zapojuje do vykonávání činnosti a realizace projektů své organizační jednotky. Přístupy zadávání těchto úkolů mohou být rozličné, například na jednom městském úřadě se jedná vždy o osobní zadávání úkolů jednotlivým zaměstnancům. Naopak na druhém úřadě je možné, aby přímý nadřízený zadal úkoly svým pracovníkům více způsoby, preferuje se zde osobní kontakt, jako tomu je na prvním městském úřadě, tedy přímé zadání úkolů konkrétním zaměstnancům, ale také zadávání úkolů formou porad s podřízenými, na kterých jsou stanoveny úkoly všem pracovníkům nebo skupinám. Existuje zde však i možnost zadávání úkolů prostřednictvím e-mailů, které je využíváno velmi výjimečně, a to zejména, pokud přímý nadřízený nemá v dané době možnost zadat úkoly osobně.

V případě zadávání úkolů vedoucím pracovníkem, se jeví jako lepší varianta praktikována na druhém městském úřadě, a to proto, že mají větší možnosti jak potřebné úkoly pracovníkům zadat. Zajisté lze souhlasit s tvrzením, že neosobní forma zadávání úkolů by se měla využívat pouze v krajních situacích, avšak na druhou stranu může tento způsob ušetřit mnoho času jak vedoucímu pracovníkovi, tak jeho podřízeným. Výhodou osobního kontaktu, která je při písemném zadání úkolů prostřednictvím e-mailu ztracena, je možnost bližší domluvy přímo v daný okamžik. Může se stát, že zadání úkolu je špatně formulováno nebo podáno a pracovník neví, co vše je od něj požadováno. V případě osobního kontaktu vyřešení tohoto nedorozumění může trvat jen několik minut, avšak při písemné komunikaci je tato doba mnohdy delší. Na druhou stranu výhoda písemného zadávání úkolů je prokazatelnost stanovení a zadání úkolu, a proto lze doporučit písemnou formu, avšak nejlepší variantou by mohlo být osobní předání písemného zadání úkolů.

Kontrola a řešení neshod

Kontrolní činnost připadá opět na přímého nadřízeného, vedoucího pracovníka, a to z toho důvodu, že nejlépe ví, jak by daná činnost měla být vykonávána, jaké požadavky mají být splněny. Vedoucí pracovník také zná své podřízené pracovníky a dokáže určit, jestli případný nesoulad s požadavky byl zaviněn odborností zaměstnance, jeho kvalifikací, postojem nebo jeho momentálním psychickým stavem. Přímý nadřízený tedy kontroluje plnění pracovníkovi zadaných úkolů, jejich kvalitu a rozsah, dodržování

požadavků zákona, interních řídících dokumentů a instrukcí, které mu sám vedoucí pracovník zadal.

V případě, že zjistí neshodné konání činnosti pracovníka s požadavky, které na něj jsou kladeny, musí tuto situaci řešit. Obvykle má vedoucí pracovník několik možností, jak takovýto stav řešit. Na obou městských úřadech nejprve vedoucí pracovník na tuto vzniklou událost upozorní zaměstnance a řeší ji osobní domluvou, což ve většině případů přináší kladný efekt, dochází tedy k nápravě neshody a pracovník si situaci zapamatuje a koná tak, aby se takovýto případ neopakoval. Dalšími možnostmi řešení neshod je uložení nápravného opatření. Takovýmto nápravným opatřením může být například i písemné upozornění s oznámením, že je nutné nesrovnalost odstranit. Písemné upozornění však na zaměstnance působí spíše negativně, protože i přesto, že neshodu odstraní, cítí se dotčen, což může mít vliv nejen na jeho následnou činnost, ale také na mezilidské vztahy na pracovišti. Mezi horší podobu nápravného opatření lze zařadit snížení finančního ohodnocení nebo ve velmi závažných případech i ukončení pracovního poměru. Obě zmiňované varianty jsou pro zaměstnance fatální, a to z důvodu narušení jeho existence v oblasti financí a všichni dobře víme, že finance jsou největším motivačním či demotivačním prvkem v oblasti lidských zdrojů. Jak již bylo zmíněno, v řešení neshod nejčastěji stačí osobní domluva zaměstnanci, a proto se ostatní možnosti využívají jen výjimečně.

Odměňování

Problematika odměňování na obou městských úřadech je zpočátku řešena odlišně, avšak následující postup je poté již stejný. Rozdíl je v osobách, které se podílejí na odměňování, to co na jednom městském úřadě provádí mzdová účetní, je na druhém úřadě náplní práce personalistky, avšak v následujícím odstavci je pro lepší srozumitelnost textu vždy jmenována mzdová účetní.

Odměňování na jednom městském úřadě začíná u vedoucího pracovníka, který zpracuje a schválí evidenci docházky zaměstnanců ze svého odboru nebo pouze schválí pracovní výkazy zpracované samotnými zaměstnanci u určených odborů (např. odbor kultury, odbor pomocné hospodářské správy a městské policie). Naopak odměňování na

druhém úřadě začíná přímo u jednotlivých pracovníků, kteří si zpracují pracovní listy se svou docházkou za daný měsíc a předloží je k podpisu svému přímému nadřízenému.

Tyto evidence nebo pracovní výkazy poté předává mzdové účetní, která je zkontroluje po formální stránce. Vedoucí pracovník má možnost navrhnout mimořádnou odměnu jednotlivým zaměstnancům, a to za splnění mimořádných pracovních úkolů, pokud byly v sledovaném období stanoveny. Další možností vedoucího pracovníka je navrhnout zvýšení osobního příplatku na základě kvality a rozsahu přidělené práce, přičemž oba návrhy musí být předány přímému nadřízenému ke schválení, nejčastěji tedy tajemníkovi městského úřadu. Pokud v roli pracovníka vystupuje vedoucí pracovník zmíněné možnosti na mimořádnou odměnu a zvýšení osobního příplatku navrhuje a schvaluje tajemník městského úřadu sám.

Poté co jsou mzdové účetní předány veškeré podklady, tedy evidence docházky a případné návrhy schválené tajemníkem, provádí stanovení a výpočet mezd jednotlivých pracovníků. Po stanovení mezd všech pracovníků musí vyhotovit přehled o výši pojistného, který se zasílá na Okresní správu sociálního zabezpečení. Výplata mezd ve většině případů probíhá přes platbu na bankovní účet zaměstnance, avšak v některých případech je vyplácena i v hotovosti, a to prostřednictvím hlavní pokladny městského úřadu umístěné na finančním odboru. Poslední činností, která se vztahuje k odměňování pracovníků v tomto daném procesu, je kompletace veškeré dokumentace zpracovávání mezd, kterou provádí mzdová účetní.

Problematika odměňování není v žádném ze zkoumaných procesů podrobněji rozebrána, pouze v tomto procesu, tedy plnění pracovní smlouvy, je na něj nahlíženo z pohledu mzdové účetní, její práce výpočtu mezd a následné výplaty stanovených mezd. V žádném procesu však není uvedeno, jak jsou mzdy stanovovány, tedy z čeho je tvořena mzda úředníků, zda mimo povinné základní mzdy obsahuje i pohyblivé složky mzdy či nikoliv. Ze získaných údajů od pracovníků městského úřadu bylo zjištěno, že jejich mzdy obsahují i pohyblivé složky mzdy, a to odměny a mimořádné odměny. Mimořádné odměny jsou vázány na splnění mimořádného pracovního úkolu, avšak odměny nejsou vázány ani na výkon, ani na jiná kritéria.

4.4.4 Proces hodnocení pracovníků

Proces hodnocení pracovníků není ani na jednom ze zúčastněných městských úřadů zaveden, a proto zde vznikla možnost vytvořit návrh daného procesu. Možnost vytvoření návrhu procesu hodnocení pracovníků byl na obou městských úřadech přijat velmi pozitivně, protože si vedení městského úřadu uvědomuje, že hodnocení pracovníků je v současnosti velmi diskutované téma a nastavení takovéhoto procesu považuje za potřebné. Podnět pro zavedení procesu vznikl především z potřeby vyhodnocení pracovní činnosti jednotlivých pracovníků s návazností na možnost úpravy systému odměňování.

Prvotní návrh procesu byl zpracován a předložen konzultantem společnosti ICT Benefit, a.s. a následně byl ve spolupráci s personalistkami jednotlivých městských úřadů optimalizován vždy pro podmínky daného úřadu. Postup vytváření takovéhoto předběžného návrhu byl, že konzultant si připravil možnosti, jak by bylo možné zmiňovaný proces vykonávat, kdo by se ho měl účastnit, a tyto skutečnosti poté předložil ke konzultaci personalistce městského úřadu. Návrh konzultanta sloužil spíše jako vzor, který musí být upraven dle konkrétní situace na městském úřadě, což bylo náplní činnosti respondenta, tedy personalistky.

Po společném posouzení předběžného návrhu byl vytvořen Návrh procesu hodnocení pracovníků, který byl schválen personalistkou. Proces hodnocení pracovníků, tedy jeho popis vykonávaných činností, bude dále podrobněji rozebrán v této práci.

Návrh procesu hodnocení pracovníků

Předmětem daného procesu je pravidelné zjišťování a hodnocení shody mezi požadavky městského úřadu na dané pracovní místo a jejich plněním ze strany pracovníka, který dané pracovní místo zastává. Účelem je poté ověřit shodu nebo míru neshody mezi požadavky organizace stanovenými na dané pracovní místo a jejich plněním ze strany pracovníka, který dané pracovní místo zastává.

Vykonavatelé procesu jsou vázáni interními předpisy, kterými jsou Pracovní řád městského úřadu a Organizační řád městského úřadu, a poté externími předpisy, kterými jsou:

- Zákon č. 128/2000 Sb., o obcích
- Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce
- Zákon č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků
- Nařízení vlády č. 222/2010 Sb., o katalogu prací ve veřejných službách a správě
- Nařízení vlády č. 564/2006 Sb., o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě.

Spouštěcími impulsy v daném procesu jsou informovanost vedení úřadu o kvalitě vykonávání pracovní činnosti zaměstnanci a plánovaná změna systému odměňování. Výstupem je ověření shody plnění pracovní smlouvy, rozdělení odměn zaměstnancům a návrhy opatření pro odstranění neshod. Aby bylo možné dosáhnout určených výstupů, je nutné transformovat vstupy procesu, kterými jsou pracovní smlouva, popis pracovního místa, pracovní náplň pracovníka a jeho osobní spis. Rizikovými faktory, které mohou ovlivnit vykonávání daného procesu, jsou nesouhlas vedoucích pracovníků s prováděním hodnocení zaměstnanců, nesouhlas zaměstnanců s hodnocením a subjektivní hodnocení nadřízených. Lze tedy říci, že stanovená rizika ovlivňuje lidský faktor. Na tento proces poté bude navazovat proces vzdělávání a výcvik pracovníků. *Viz. Interní zdroj společnosti ICT Benefit, a.s. – Záznam popis procesu hodnocení pracovníků - návrh (2011)*

Osoby podílející se na vykonávání daného procesu:

- Mzdová účetní
- Personalistka
- Pracovník
- Tajemník městského úřadu
- Vedoucí pracovník

Popis vykonávání činnosti procesu hodnocení pracovníků je rozdělen do dvou oddílů, kterými je hodnocení pracovníků a odměňování jako výsledek hodnocení pracovníků, avšak u druhého zmiňovaného oddílu není určeno, zda bude odměňování navázáno na hodnocení pracovníků. Pro případ provázanosti odměňování zaměstnanců na hodnocení pracovníků je v popisu vykonávání činnosti procesu uveden i postup pro tento případ.

Hodnocení pracovníků

Významnou roli v daném procesu zastává tajemník městského úřadu a vedoucí pracovníci, a to především ve fázi návrhu dané metodiky hodnocení pracovníků. Tajemník městského úřadu musí nejprve stanovit roční časový harmonogram provádění hodnocení pracovníků, přičemž na jednom z úřadů uvažují o čtvrtletním hodnocení, zatímco na druhém úřadě chtějí hodnocení provádět pololetně. Další podstatnou činností tajemníka městského úřadu je stanovit po konzultaci s vedoucími pracovníky a personalistkou hodnotící parametry pro každou skupinu pracovníků a strukturu formulářů pro záznamy hodnocení pracovníka.

Požadavků, které by mohly být hodnotícími parametry pro každou skupinu zaměstnanců, může být nesčetně. Mezi základní hodnotící parametry mohou být zahrnuty například:

- Plnění kvalifikačních požadavků
- Plnění požadavků na způsobilost
- Plnění požadavků na kvalitu vykonávané práce a výstupů
- Plnění požadavků na výkonnost
- Délka praxe
- Přístup ke klientům
- Kvalita vykonávané práce a výstupů
- Kvalita a včasnost plnění úkolů
- Ochota ke vzdělávání
- Organizační schopnosti vedoucího pracovníka
- Vztah vedoucího pracovníka ke svým podřízeným
- …

Struktura formulářů pro záznamy hodnocení pracovníka může mít například takovouto podobu:

- Identifikace pracovníka
- Období hodnocení
- Identifikace vedoucího pracovníka, který hodnocení provádí
- Vlastní hodnocení pracovníka podle stanovených hodnotících parametrů formou zatrhávací tabulky
- Možnost doplnění slovního hodnocení hodnotícím – pozitivního i negativního
- Možnost návrhů a doporučení hodnotitele vedení města na ohodnocení
- Vyhodnocení opatření navrhovaných při posledním hodnocení pracovníka
- Návrhy hodnotitele na opatření pro zlepšení
- Vyjádření hodnoceného pracovníka k hodnocení
- Návrhy pracovníka na opatření pro zlepšení
- Datum a podpis hodnotitele
- Datum a podpis hodnoceného pracovníka

Před samotným hodnocením tajemník městského úřadu na poradě vedení uloží všem vedoucím pracovníkům provést hodnocení jejich podřízených k určenému datu.

V rámci samotného hodnocení vedoucí pracovník do příslušného formuláře zpracuje stručně a jednoznačné hodnocení každého svého podřízeného pracovníka, a poté daného pracovníka seznámí se svým hodnocením. Dále vyzve hodnoceného pracovníka, aby využil své možnosti uvést svůj názor na předložené hodnocení nadřízeným, souhlas či případný nesouhlas, tedy své stanovisko, které však není určující pro konečný obsah hodnocení. Vyjádření hodnoceného pracovníka vedoucí pracovník uvede do záznamu hodnocení a doplní datum uskutečnění hodnotícího pohovoru. Záznam se musí vytisknout a oba zúčastnění jej musí podepsat. Vedoucí pracovník osobně odevzdá záznamy hodnocení všech podřízených pracovníků personalistce.

Personalistka ověří pořízené záznamy hodnocení pracovníků, zda hodnocení bylo provedeno správně a bylo provedeno u všech zaměstnanců. Ze všech shromážděných záznamů poté vyhotoví seznam všech navrhovaných opatření a předloží výstupy a navrhována opatření vyplývající z hodnocení tajemníkovi městského úřadu. Záznamy hodnocení musí personalistka založit hodnocení jednotlivých pracovníků do jejich osobních spisů.

Tajemník poté stanoví případné ohodnocení, ocenění nebo odměny hodnoceným pracovníkům a podklady pro finanční odměny předá ke zpracování mzdové účetní. Tajemník v této fázi hodnocení pracovníků musí vytvořit návrh opatření k odstranění zjištěných neshod a předá jej vedoucím pracovníků. Vedoucí pracovníci poté sledují, kontrolují a vyhodnocují uplatnění návrhu na opatření, jejich účinnost a naplnění stanoveného účelu. Průběžně také informuje tajemníka městského úřadu a zaměstnance o průběhu a dosažených výsledcích při realizaci schválených opatření. Při následujícím hodnocení pracovníka vedoucí vyhodnotí realizaci, účinnost a naplnění účelu schválených opatření a tuto skutečnost zohlední při novém hodnocení.

Odměňování jako výsledek hodnocení pracovníků

V případě, že systém odměňování bude navazovat na výsledek hodnocení pracovníků, podá vedoucí pracovník návrh na odměny a předá jej ke schválení tajemníkovi městského úřadu, přičemž odměny jednotlivým zaměstnancům může navrhnout i sám tajemník. Pokud tajemník městského úřadu schválí návrh na odměny od vedoucího pracovníka, předá jej personalistce na jednom úřadě a na druhém mzdové účetní, která tyto odměny zapracuje do mezd jednotlivých zaměstnanců. Personalistka nebo v případě druhého městského úřadu mzdová účetní zpracuje mzdové podklady a provede výpočet mezd všech pracovníků. Následující postup je poté totožný s postupem odměňování uvedeném v procesu plnění pracovní smlouvy.

4.4.5 Proces vzdělávání a výcvik pracovníků

Předmětem zkoumaného procesu je vzdělávání pracovníků městského úřadu, kdy účelem je zajistit adekvátní odbornost a způsobilost zaměstnanců městského úřadů pro vykonávání jím přidělených činností a plnění zadaných úkolů.

Vykonavatelé procesu jsou vázáni interními a externími předpisy, přičemž v konkrétním případě daného procesu jsou interními předpisy Pracovní řád městského úřadu, Organizační řád městského úřadu, Spisový a skartační řád a Kolektivní smlouva. Externí předpisy, které tento proces ovlivňují, jsou:

- Zákon č. 128/2000 Sb., o obcích
- Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce
- Zákon č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků
- Nařízení vlády č. 564/2006 Sb., o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě
- Vyhláška č. 511/2002 Sb., o rovnocennosti vzdělání úředníků územních samosprávných celků
- Vyhláška č. 512/2002 Sb., o zvláštní odborné způsobilosti úředníků územních samosprávných celků.

Spouštěcí impulsy projevující se v daném procesu jsou nástup nového pracovníka na základě pracovní smlouvy, požadavky legislativy na vzdělávání úředníků, požadavky vedoucích odborů na vzdělávání svých podřízených pracovníků, ale také požadavky samotných pracovníků na prohloubení jejich kvalifikace. Požadovanými výstupy procesu jsou splněné požadavky legislativy na vzdělávání úředníků, zvýšená odbornost pracovníků dle požadavků daného pracovního místa a splnění stanoveného plánu vzdělávání. Potřebné vstupy, aby mohla být zajištěna jejich transformace na výstupy, byly definovány jako požadavky na vzdělání od vedoucích pracovníků a nabídky jednotlivých vzdělávacích seminářů či kurzů. Jako vnější rizikové faktory se v daném procesu projevuje nedostatek finančních prostředků, odmítnutí vzdělávání zaměstnancem, nevykonání zkoušky zvláštní odborné způsobilosti či nízká kvalita absolvovaných školení. Tento proces je vzájemně provázán se všemi ostatními procesy

řízení lidských zdrojů. Vůči řadě z nich vystupuje jako předcházející proces, následný proces nebo např. v případě vztahu k procesu hodnocení pracovníků je proces vzdělávání jednak procesem následným, protože zlepšuje způsobilost daných pracovníků na základě zjištění v rámci jejich hodnocení a současně je procesem navazujícím neboť opětovně hodnotí účinnost absolvovaného vzdělávání danými pracovníky. Tak jako tento proces navazuje na proces nástupu a zapracování pracovníka a plnění pracovní smlouvy, bude po zkoumaném procesu následovat proces hodnocení pracovníků a změna či ukončení pracovní smlouvy. *Viz. Interní zdroj společnosti ICT Benefit, a.s. – Záznam popis procesu vzdělávání a výcvik pracovníků (2011)*

Osoby podílející se na vykonávání zkoumaného procesu:

- Externí školitel BOZP a PO
- Personalistka
- Pracovník
- Referentka krizového řízení
- Vedoucí finančního odboru
- Vedoucí pracovník

Popis vykonávání činnosti procesu vzdělávání a výcvik pracovníků je rozčleněn na několik dílčích částí, kterými jsou vzdělávání nových pracovníků, vzdělávání vedoucích úředníků a vedoucích úřadu, zvláštní odborná způsobilost, průběžné vzdělávání pracovníků, financování vzdělávání a v případě jednoho z městských úřadů se jedná ještě o část zvyšování kvalifikace pracovníků.

Vzdělávání nových pracovníků

Prvotní činnost v dané části procesu vykonává personalistka, která musí porovnat dosažené vzdělání zaměstnanců spolu s požadavky vyhlášky č. 511/2002 Sb., o uznání rovnocennosti vzdělání úředníků územních samosprávných celků. Pokud dosažené vzdělání nového pracovníka odpovídá požadavkům zmiňované vyhlášky, není takovýto pracovník povinen účastnit se vstupního vzdělávání, vzdělávání vedoucích úředníků, vzdělávání vedoucích úřadů, a také není povinen prokázat zvláštní odbornou způsobilost. V případě, že pracovník nesplňuje podmínky stanovené v příslušné vyhlášce, musí být zaměstnanec přihlášen na dané vzdělávání. Po porovnání

dosaženého vzdělání personalistka zajistí proškolení nového pracovníka ve věci BOZP a PO. V případě jednoho z úřadů je toto školení prováděno externím školitelem, zatímco na druhém městském úřadě je dané školení zajišťováno přímo pracovnicí městského úřadu, a to referentkou krizového řízení.

Jakmile pracovník absolvuje dané školení, musí mu školitel, externí i interní, vyhotovit Záznam o vstupním školení zaměstnance v BOZP a PO, který je poté předán personalistce k založení do osobního spisu zaměstnance, přičemž dané osvědčení musí být zaznamenáno v plánu vzdělávání daného pracovníka. Vstupní vzdělávání musí být ukončeno do 3 měsíců od uzavření pracovní smlouvy pracovníka s danou organizací.

Vzdělávání vedoucích úředníků a vedoucího úřadu

Činnosti spojené s vzděláváním vedoucích úředníků a vedoucího úřadu jsou velmi podobné jako u činností vstupního vzdělávání, tedy vzdělávání nových pracovníků. Rozdíl, který lze pozorovat oproti vstupnímu vzdělávání je v přihlášení vedoucích pracovníků na dané školení, protože v tomto případě je prováděno přímo vedoucími pracovníky. Školení je zajišťováno externím školitelem, kdy musí být vydáno osvědčení o absolvování daného školení, přičemž následující postup je již totožný s postupem vzdělávání nových pracovníků.

Průběžné vzdělávání pracovníků

Externí průběžné vzdělávání pracovníků je zajišťováno na obou městských úřadech, avšak postup je v určitých krocích odlišný, na jednom městském úřadě se lze setkat i s interním průběžným vzděláváním. Nejprve se tedy zaměříme na externí průběžné vzdělávání jednoho z městských úřadů, kdy personalistka přijímá a shromažďuje nabídky na vzdělávací semináře pro pracovníky od externích školitelů. Vybrané nabídky poté předá jednotlivým vedoucím odboru nebo přímo pracovníkům. Výběr vhodného konkrétního školícího kurzu závisí na vedoucím pracovníkovi, pokud neumožní výběr rovnou svým podřízeným. Výběr daného semináře je poté vedoucím pracovníkem sdělen personalistce, která zajistí přihlášení zaměstnanců na konání daného semináře a úhradu za něj. Pracovník absolvuje vybraný seminář, kde obdrží

Osvědčení o absolvování semináře, které personalistka založí do jeho osobního spisu pracovníka a zapíše jej do plánu vzdělávání.

Jak již bylo řečeno, na druhém z městských úřadů je průběžné vzdělávání pracovníků zajišťováno jako externí vzdělávání nebo interní vzdělávání. Při externím vzdělávání jsou zasílány nabídky školení od jednotlivých vzdělávacích institucí konkrétním zaměstnancům. Ze zaslané nabídky si pracovník vybere seminář, který by chtěl absolvovat, a svou volbu musí konzultovat s vedoucím pracovníkem, který daný návrh schválí na základě možností finančních prostředků a odborných požadavků. Vedoucí pracovník musí dané zaměstnance na seminář přihlásit nejen u vzdělávací instituce, ale musí také zadat požadavek a objednávku do informačního systému městského úřadu. Po absolvování školení musí být školitelem vystaveno Osvědčení o absolvování vzdělávání pracovníka a založeno do jeho osobního spisu. Platbu daného školícího semináře zajistí vedoucí odboru, a to na základě přijaté faktury.

Interní školení mohou absolvovat nejen zaměstnanci úřadu, ale také organizačních složek a organizací zřízených nebo založených městem. Školení je poskytováno všem účastníkům zdarma. Chce-li se pracovník zúčastnit některého z interních školení, musí si nejprve vybrat z nabídky eGonCentra[1], což je republikový projekt vzdělávání úředníků, a svůj výběr nechat schválit vedoucím pracovníkem, který přihlíží na stránku odborných požadavků. Následující postup je již stejný jako při externím školení, a to absolvování semináře a založení Osvědčení do osobního spisu pracovníka.

Zvláštní odborná způsobilost

Pokud je u pracovníka vyžadována zkouška odborné způsobilosti přihlásí ji na ní v případě jednoho z městských úřadů vedoucí pracovník, a u druhého městského úřadu personalistka. Pracovník musí opět absolvovat danou zkoušku, a to do 18 měsíců ode dne nástupu do zaměstnání, kde získá Osvědčení o zvláštní odborné způsobilosti. Pracovník předá dané Osvědčení personalistce, která jej založí do jeho osobního spisu a zapíše do plánu vzdělávání.

[1] Implementace eGovernment v rámci operačního projektu Lidské zdroje a zaměstnanost. Modernizace veřejné správy s využitím nových informačních a komunikačních technologií.

Financování vzdělávání

Vedoucí pracovník nebo personalistka, v případě druhého městského úřadu na základě povinnosti vyplývající z platné legislativy navrhne vedoucímu finančnímu odboru požadavky na finanční prostředky, tedy rozpočet města.

Zvyšování kvalifikace pracovníků

Tato část procesu se týká pouze jednoho z městských úřadů, kde v rámci úřadu existuje možnost zvyšování kvalifikace pracovníků formou dosažení vysokoškolského vzdělání při výkonu pracovní činnosti. V daném případě musí být o této skutečnosti uzavřena písemná dohoda mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem.

4.4.6 Proces změna pracovní smlouvy, výstup zaměstnance

V případě procesu změny pracovní smlouvy a výstupu zaměstnance byl předmět definován jako změna pracovní smlouvy na základě odůvodněných požadavků, a také výstup zaměstnance v důsledku ukončení pracovního poměru. Zkoumáme-li účel tohoto procesu, dojdeme k tomu, že je jím provádění změny pracovní smlouvy nebo ukončení pracovního poměru tak, aby městskému úřadu ani pracovníkovi nevznikly žádné škody či újmy.

Vykonavatelé procesu musí dodržovat interní předpisy, stanovené v rámci městského úřadu, a externí předpisy, kterými jsou především zákony, nařízení vlády a vyhlášky. Mezi interní předpisy, vztahující se k danému procesu, patří Pracovní řád městského úřadu, Organizační řád městského úřadu, Spisový a skartační řád a Kolektivní smlouva. Externími předpisy ovlivňující zkoumaný proces jsou:

- Zákon č. 128/2000 Sb., zákon o obcích
- Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce
- Zákon č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků
- Nařízení vlády č. 222/2010 Sb., o katalogu prací ve veřejných službách a správě

- Nařízení vlády č. 564/2006 Sb., o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě.

Spouštěcí impulsy projevující se v tomto procesu jsou především zrušení pracovního místa ze strany zaměstnavatel, návrh vedoucího pracovníka o změně pracovní smlouvy nebo ukončení pracovního poměru podřízeného pracovníka a žádost zaměstnance o změnu pracovní smlouvy nebo ukončení pracovního poměru. Za vstupy procesu se v konkrétním případě považují pracovní smlouva zaměstnance a jeho osobní spis. Výstupem zkoumaného procesu je poté převedení pracovníka na jiné pracovní místo a ukončení pracovního poměru, tedy odchod pracovníka z organizace. Vnějšími rizikovými faktory, v tomto procesu, jsou nesouhlas zaměstnance s plánovanou změnou, nežádoucí vliv zaměstnance na organizaci i po ukončení pracovního poměru a nesplnění stanovených povinností před ukončením pracovního poměru. Následující činnosti, procesy, jsou plnění pracovní smlouvy, vzdělávání a výcvik pracovníků a nástup zaměstnance, a to v případě změny pracovního místa. *Viz. Interní zdroj společnosti ICT Benefit, a.s. – Záznam popis procesu změna pracovní smlouvy, výstup zaměstnance (2011)*

Osoby podílející se na vykonávání zkoumaného procesu:

- Mzdová účetní
- Pracovník
- Personalistka
- Tajemník městského úřadu
- Vedoucí odboru

Samotný popis vykonávání činnosti daného procesu je rozdělen do několika částí, které jsou zastřešeny základníma dvěma oddíly, a to změnou pracovní smlouvy a ukončením pracovní smlouvy.

Podněty pro změnu pracovní smlouvy a ukončení pracovního poměru

Návrh na změnu pracovní smlouvy může podat jak vedoucí odboru, tak samotný pracovník. Podává-li návrh na změnu pracovního místa vedoucí pracovník, zpracuje jej v písemné podobě a projedná spolu s tajemníkem městského úřadu a personalistkou. Pracovník může podat návrh na změnu pracovní smlouvy v několika bodech, a to na druh práce, pracovní doby či pracovního místa.

Pracovní poměr může být ukončen ze strany zaměstnance nebo zaměstnavatele. Zaměstnanec může ukončit pracovní poměr na základě žádosti o rozvázání pracovního poměru dohodou či podáním písemné výpovědi. V případě ukončení pracovního poměru zaměstnance ze strany zaměstnavatele je tento výstup zaměstnance vázán na dohodu o ukončení pracovního poměru, kdy podnět byl vznesen ze strany zaměstnavatele nebo na zrušení pracovního místa či další důvody uvedené v §52 nebo §55 zákona č. 262/2006 Sb., zákoník práce. Zvláštní druh výstupu zaměstnance, je v případě nástupu pracovnice na mateřskou dovolenou, kdy její pracovní poměr není ukončen.

Změna pracovní smlouvy

Vedoucí pracovník navrhne změnu pracovní smlouvy, kterou projedná jak se zaměstnancem, kterého se plánovaná změna týká, tak s tajemníkem městského úřadu. Pokud tajemník městského úřadu návrh na tuto změnu schválí, je úkolem personalistky vypracovat dohodu o změně pracovní smlouvy, kterou musí stvrdit svým podpisem zaměstnanec i tajemník městského úřadu. Personalistka poté jedno vyhotovení podepsané dohody o změně pracovní smlouvy založí do spisu. Vedoucí odboru musí schválenou změnu zapracovat do pracovní náplně daného zaměstnance.

Změna pracovní smlouvy, v bodě změny pracovního místa, je řešena na každém ze zkoumaných městských úřadů odlišně. V případě uvolnění určitého pracovního místa na jednom městském úřadě, musí pracovník, který by chtěl být na toto místo přeřazen absolvovat výběrové řízení na stanovené pracovní místo. Musí tedy zaslat přihlášku do konaného výběrového řízení. Jak je řešena problematika výběrového řízení, bylo zmiňováno v procesu řízení požadavků na lidské zdroje. Pokud je stávající pracovník

městského úřadu vybrán ve výběrovém řízení na dané pracovní místo, musí být personalistkou sepsána dohoda o změně pracovní smlouvy, která musí být opět schválena tajemníkem městského úřadu a následně i zaměstnancem. Jedno vyhotovení zmiňované dohody je založeno do osobního spisu zaměstnance.

Pokud dojde k uvolnění pracovního místa na druhém městském úřadě, má stávající zaměstnanec možnost podat vedoucímu pracovníkovi žádost o přeřazení na uvolněné pracovní místo. Tato žádost je poté vedoucím pracovníkem projednána s tajemníkem městského úřadu. V případě schválení žádosti tajemníkem personalistka vypracuje dohodu o změně pracovní smlouvy, a to ve dvojím vyhotovení, přičemž jedno je po podpisu zaměstnancem a tajemníkem městského úřadu předáno pracovníkovi a druhé založeno do jeho osobního spisu.

Ukončení pracovního poměru

Vedoucí odboru projedná s pracovníkem důvody, které mohou být podníceny ze strany zaměstnance i zaměstnavatele, a způsob ukončení pracovního poměru, tedy dohodou nebo výpovědí. Personalistka vyhotoví dohodu o rozvázání pracovního poměru nebo výpověď z pracovního poměru a zajistí její podepsání jak zaměstnancem, tak zaměstnavatelem, který je reprezentován tajemníkem městského úřadu. Mzdová účetní vyhotoví zápočtový list, a to ve dvojím provedení, kdy jedno vyhotovení je předáno pracovníkovi a druhé založeno do jeho osobního spisu. Personalistka poté musí ukončit osobní spis zaměstnance v elektronické podobě, a to v informačním systému používaném na daném městském úřadě.

Personalistka musí zaměstnanci předat výstupní dokumenty a dokumentaci z jeho osobního spisu, kterými jsou již zmiňovaný zápočtový list, příloha k potvrzení o zaměstnání, potvrzení zaměstnavatele pro účely posouzení nároku na podporu v nezaměstnanosti a originál potvrzení o zaměstnání z předchozího pracoviště, pokud bylo při vzniku pracovního poměru na městském úřadě toto potvrzení personalistce předáno. Povinností pracovníka je poté vyrovnat všechny své závazky vůči městskému úřadu, čímž je proces ukončení pracovního poměru uzavřen.

5 Návrhy a doporučení

Kapitola návrhy a doporučení se zabývá konkrétními návrhy týkající se zkoumaných procesů, přičemž dané návrhy či doporučení jsou vždy posuzována z ekonomického hlediska, tedy z hlediska potřeby lidských zdrojů, finančních prostředků a spotřeby času.

5.1 Proces požadavky na řízení lidských zdrojů

První doporučení v rámci vykonávání daného procesu se vztahuje k části zřízení nového pracovního místa na jednom z městských úřadů. Bylo by vhodné, aby požadavek na potřebu nového pracovního místa, a jeho zřízení, byl vedoucím pracovníkem podáván vždy v písemné podobě. Tato forma žádosti je více oficiální a jednoznačná a lze se vyhnout situaci, kdy tajemník městského úřadu na žádost zapomene nebo ji odkládá na tzv. vhodnější dobu.

Zřízení nového pracovního místa je velmi náročné nejen z hlediska času, tedy na dobu výběru vhodného zaměstnance, ale také z finančního pohledu. Vedení městského úřadu musí zvážit, zda očekávaný efekt z přijetí nového zaměstnance bude převyšovat mzdové náklady na nově přijatého pracovníka a ostatní náklady, které přijetím zaměstnance organizaci vzniknou. Podíváme-li se na zmiňované doporučení, je zřejmé, že by nedocházelo ke změně finančního hlediska, protože by se jednalo pouze o změnu postupu vykonávané činnosti. Časová náročnost podání žádosti vedoucího pracovníka na zřízení nového pracovního místa by měla zůstat stejná za předpokladu, že čas formování písemné žádosti zodpovídá času osobní konzultace s tajemníkem městského úřadu.

Doporučení, vztahující se k oběma městským úřadům, se týká formulace požadavků na nově zřízené nebo uvolněné pracovní místo. Tyto požadavky určuje vedoucí pracovník vždy, vznikne-li potřeba přijetí nového zaměstnance, může se tedy stávat, že požadavky na stejná pracovní místa se v některých bodech liší. Navrhnout lze řešení sjednocení požadavků na nové pracovníky, přičemž nové požadavky by byly sepsány například ve formě řídícího dokumentu, který by byl pro budoucí období

závazný. Řídícím dokumentem v tomto případě by poté mohl být popis pracovního místa, ve kterém by byly jasně stanoveny jednotlivé požadavky a také veškeré pracovníkem vykonávané činnosti. Důležité je, aby popis pracovního místa byl přesný a srozumitelný, čímž by zakládal na přesnost řízení pracovníka.

Pokud by se vedení městského úřadu rozhodlo, tento návrh zrealizovat musí brát v úvahu, že tato činnost by byla časové náročná, a to nejen pro vedoucí pracovníky, ale také pro personalistku a tajemníka městského úřadu, se kterými by byly požadavky konzultovány. Z této skutečnosti také vyplývá, že změna by byla náročná na potřebu lidských zdrojů, avšak ve smyslu vytíženosti stávajících pracovníků, nemusí zde vzniknout potřeba přijetí nových pracovníků. Finanční hledisko daného doporučení by bylo jistě také významné, a to z důvodu navýšení nákladů na vznik nové řídící dokumentace, školení vedoucích pracovníků a odměňování pracovníků zainteresovaných do realizace tohoto návrhu.

5.2 Proces plnění pracovní smlouvy

U procesu plnění pracovní smlouvy na obou městských úřadech lze navrhnout upřesnění či úplnou změnu systému motivování zaměstnanců, a to především v oblasti jejich odměňování. Jak bylo uvedeno v praktické části týkající se daného procesu, problematika systému odměňování zaměstnanců není v žádném z procesů řízení lidských zdrojů detailně popsána.

Ze získaných údajů získaných vyplývá, že zaměstnanci se necítí dostatečně motivováni k vyšším pracovním výkonům. Jejich mzda je tvořena ze základní mzdy, ke které mohou být přiděleny i pohyblivé složky mzdy, tedy v konkrétním případě jsou to mimořádné odměny a odměny. Problém v systému odměňování je spatřován v problematice přidělování odměn vedoucími pracovníky. Zatímco mimořádné odměny jsou vázány na splnění mimořádné činnosti, například mimořádného úkolu, u odměn není přesně stanoveno, za jakých podmínek jich lze dosáhnout. Odměňování zaměstnanců je součástí jejich motivování, kterého může být dosáhnuto například správným používáním přidělování odměn. Na obou městských úřadech jsou odměny

přidělovány, avšak motivačně působí nanejvýš 2-3 měsíce, kdy po této době jsou zaměstnanci vnímány již jako automatické a neměnné. V mnoha případech tomu tak i je, konkrétně řečeno, jakmile je zaměstnanci jednou odměna přidělena, zůstává mu po celou dobu jeho působnosti na úřadě nebo může být navýšena. Odejmutí odměn je pouze ve výjimečných případech.

Doporučení pro oba městské úřady by tedy mohlo být, aby odměny byly přidělovány vždy podle jasně stanovených kritérií, které by byly určeny vedoucími pracovníky po konzultaci s tajemníkem městského úřadu. Stanovená kritéria by však měla být dána v písemné podobě, například formou řídícího dokumentu. Dalším faktorem ovlivňující přidělení odměn by mohl být faktor času, a to v tom smyslu, že odměna by byla přidělena pouze na určité období. Nejvhodnější variantou, kterou lze doporučit je kombinace obou předchozích návrhů, tedy přidělení odměn na základě jasně stanovených kritérií, a to jen na určité časové období, například na půl roku či rok. Pokud by byl takový systém přidělování odměn zaveden, mohlo by být dosáhnuto větší motivace pracovníků.

Podíváme-li se na návrh, zmiňovaný v předchozím odstavci, z pohledu finanční stránky lze dojít k závěru, že takováto změna by mohla v konečném důsledku vést k snížení celkových nákladů na daný proces, a to i za předpokladu, že zavedení nového systému odměňování, především tedy řízeného dokumentu, náklady navýší. Celkové snížení by mohlo nastat vlivem snížení mzdových nákladů, konkrétně pohyblivé složky odměn. Primárním cílem tohoto návrhu však není snížit mzdové náklady, avšak každá organizace chce, aby mzdy vyplácené pracovníkům odpovídaly jejich pracovním výkonům. Toho lze dosáhnout právě zmiňovanou motivací pracovníků prostřednictvím odměn. Změna by byla časově náročná, avšak pouze v plánovací a realizační části, tedy ve fázi plánování změny systému odměňování a poté při jeho realizaci, kdy by bylo nutné nejen zpracovat řídící dokument, týkající se systému přidělování odměn, ale také zapracovat tuto změnu do ostatních interních dokumentů, například do kolektivní smlouvy. Potřeba lidských zdrojů by v tomto případě připadala na stávající pracovníky, protože by nebylo zapotřebí přijímat kvůli plánované změně nové pracovníky. Další možností by poté bylo nechat si změnu provést odbornou společností, avšak v tom případě by vedení městského úřadu muselo vzít v úvahu další navýšení nákladů na plánovanou změnu.

5.3 Proces hodnocení pracovníků

Návrhem pro oba městské úřady je zavedení procesu hodnocení pracovníků, protože do této doby není ani na jednom ze zmiňovaných městských úřadů žádné formální hodnocení zaměstnanců prováděno. Návrh vykonávání daného procesu byl zpracován ve vzájemné spolupráci s personalistkami městských úřadů, a to z důvodu jejich zainteresovanosti při vytváření systému hodnoceni pracovníků. Není vhodné, aby celý návrh byl zpracován pouze konzultantem společnosti, protože pro praktické použití je vhodnější personalistkou stanovit určitá kritéria.

Důležité je, aby personalistka i všichni vedoucí pracovníci byli seznámeni se základní charakteristikou hodnocení pracovníků, tedy po teoretické stránce, kterou poté musejí převést do praktické implementace. Hodnocení pracovníků by mělo mít význam jak pro organizaci, vedoucího pracovníka i hodnoceného zaměstnance, přičemž takového hodnocení se využívá ke zvyšování osobní výkonnosti jedinců, využití a rozvoji potenciálu pracovníků a zlepšení komunikace mezi vedoucími pracovníky a jeho podřízenými zaměstnanci.

Na obou městských úřadech byla myšlenka zavedení systému hodnocení pracovníků přijata velmi kladně, protože samo vedení městského úřadu si uvědomuje potřebu hodnotit své zaměstnance, aby získala přehled o jejich výkonnosti. Při určování postupu vykonávání procesu je důležité si uvědomit, aby hodnocení bylo účelné, účinné a časově nenáročné, a proto je v daném návrhu doporučeno používat strukturovaný formulář.

Podíváme-li se na návrh zavedení systému hodnocení pracovníků z finančního hlediska, zjistíme, že nárůst nákladů by měl být pouze minimální, a to z toho důvodu, že hodnocení pracovníků budou provádět stávající vedoucí pracovníci, nevzroste tedy ani potřeba na lidské zdroje. Jediné náklady, které zavedením daného systému vzniknou, budou na bázi vytvoření řídící dokumentace, pokud hodnocení pracovníků bude tvořit samostatný řídící dokument nebo bude součástí již používaného, a na distribuci hodnotících formulářů vedoucím pracovníkům. Daný návrh by měl být na vykonávání

hodnocení časově nenáročný, přičemž časově náročnější bude pouze zavedení tohoto systému, tedy jeho nastavení.

Varianta možnosti návaznosti hodnocení na odměňování zaměstnanců, která je v daném záznamu popisu procesu nastíněna, by poté mohla vést k navýšení mzdových nákladů. Tato možnost je však prozatím pouze ve fázi návrhu, a proto nelze jednoznačně určit, zda budou mzdové náklady uplatněním hodnocení pracovníků reálně navýšeny. Lze ale navrhnout, aby hodnocení pracovníků bylo provázáno například s pohyblivými složkami mzdy, například s odměnami, aby hodnocení pracovníci v daném procesu spatřovali určitý význam pro ně osobně a nikoliv pouze pro organizaci.

5.4 Proces vzdělávání a výcvik pracovníků

Vzdělávání pracovníků na jednom z městských úřadů je prováděno na velmi dobré úrovni, avšak nabízí se zde otázka, zda nebylo vhodné využít možnosti vzdělávání pracovníků veřejné správy prostřednictvím operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost ve formě vzdělávání v eGon Centrech[2], tak jako je tomu na druhém městském úřadě. V současné době už se nelze přihlásit do tohoto operačního programu prostřednictvím Výzvy č. 40 – Vzdělávání v eGon Centrech krajů a obcí s rozšířenou působností.

Doporučení k této oblasti řízení lidských zdrojů na daném městském úřadě je spíše do vzdálené budoucnosti, a to, že vedení městského úřadu by mělo sledovat možnosti dalšího využití operačních programů v rámci lidských zdrojů a zaměstnanosti.

V daném procesu lze doporučit sledování a vyhodnocování účinnosti absolvovaného vzdělávání u jednotlivých pracovníků, aby bylo ověřeno, že systém vzdělávání naplňuje nejen legislativní požadavky stanoveny zákonem, ale také jeho smysl v organizaci. Je potřeba zajistit, aby školení nebyly pouhými „výlety“, ale zanechaly u daných pracovníků potřebnou stopu. Daný proces je velmi důležitý, protože navazuje na většinu ostatních procesů řízení lidských zdrojů.

[2] Implementace eGovernment v rámci operačního projektu Lidské zdroje a zaměstnanost. Modernizace veřejné správy s využitím nových informačních a komunikačních technologií.

6 Závěr

Zpracování tématu této diplomové práce mi umožnilo podrobně se seznámit s problematikou řízení lidských zdrojů v prostředí organizace veřejné správy. Významnou zkušeností byla příležitost pohybovat se v reálném prostředí městského úřadu a účastnit se tak realizace projektů pro zlepšování kvality řízení jednoho i druhého města.

Dle nabytých poznatků dané problematiky lze říci, že lidské zdroje jsou pro organizaci významným kapitálem, bez kterého by organizace prakticky nemohla vůbec plnohodnotně fungovat. Systém řízení organizace a lidské zdroje jsou dvě samostatné, ale současně neoddělitelné roviny každé organizaci, které poskytují požadovaný efekt pouze jako jeden harmonizovaný celek.

Pokud se zaměříme na řízení lidských zdrojů na zmiňovaných městských úřadech, dojdeme k závěru, že ve stávajícím stavu převažuje spíše rovina základní personální evidence, a plnění povinností stanovených platnou legislativou. Kreativní řízení lidských zdrojů, které by podporovalo účinnost a efektivnost systému řízení organizace je minimální. Ze zjištěných skutečností lze dojít k závěru, že personalisté se zabývají skutečně jen základní evidenční a pracovně právní personální agendou, avšak ne až tak přímo řízením lidských zdrojů. Tato skutečnost by měla být změněna, pokud vedení organizace chce dosahovat vyšší účinnosti a efektivnosti řízení lidských zdrojů a celého systému řízení organizace.

Poslední dobou se projevuje trend nesystemovaného snižování stavů zaměstnanců na městských úřadech s odůvodněním na snižování nákladů. Lze se domnívat, že se tak často bohužel jedná o neuvážené zbavování se kompetentních a zapracovaných lidských zdrojů a s ohledem na nevyužívání existujících příležitostí (čerpání dotací a fondů), může se to jevit jako neschopnost jejich účelného a efektivního využití pro rozvoj a prosperitu městského úřadu a celého města.

Společnost ICT Benefit, a.s. spatřuje významnou příležitost pro městské úřady ve zlepšování schopností využívání pracovníků, které má městský úřad k dispozici. Pracovníci jsou vyškolení, zapracovaní a znají problematiku a dané prostředí, čímž jsou pro organizaci významným kapitálem a nepovažuje za vhodné se jich neuváženě zbavovat, protože by mohli přinést do městského úřadu a města podstatně více prostředků, než se ušetří jejich propuštěním.

Za pozitivní na městských úřadech lze považovat zákonný požadavek na povinné každoroční vzdělávání úředníků, a to z důvodu ověřování a zvyšování kompetencí pracovníků městských úřadů. Oba zkoumané úřady projevují tendenci vzdělávat své pracovníky na co nejvyšší úrovni. Avšak nedostatečně je už ověřováno, zda vzdělávání pracovníků přináší požadovaný efekt či nikoliv.

Domnívám se, že stanovený cíl a účel diplomové práce, lze označit za naplněný. Předmětná problematika „Řízení lidských zdrojů v návaznosti na standardizované systémy řízení“ byla teoreticky i prakticky přezkoumána a analyzována. V reálném prostředí byl zjištěný a zmapovaný skutečný stav věci, nedostatky a příležitosti ke zlepšení. Na konec byla navržena vhodná doporučení ke zlepšení stávajícího stavu.

Teoretické poznatky jsou zcela určitě nezbytné, avšak díky uskutečněné praktické zkušenosti lze říci, že samotná praxe může být obtížnější, než se původně zdá. Z nabytých poznatků můžeme konstatovat, že řízení lidských zdrojů je velmi složitým a komplikovaným procesem, který samotná organizace z různých důvodů často nedokáže sama úspěšně řešit (např. různé interní vzájemné vazby, obtížné prosazování, nedostatečný náhled). Využívání externího a nezávislého poradenství může organizaci ve věci řízení lidských zdrojů tuto cestu výrazně zjednodušit a usnadnit. Dále může otevřít organizaci a jejímu vedení nové příležitosti.

Seznam použité literatury

Knižní publikace

1. AIGL, V. *Řízený rozhovor, přesvědčování : referát z předmětu „Etika a psychologie v řízení*. Praha, 2007. 6 s. Referát. České vysoké učení technické v Praze.
2. ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů, nejnovější trendy a postupy,* 10. vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
3. ČESKÝ NORMALIZAČNÍ ÚŘAD, *ČSN EN ISO 9000:2006,* Praha, 2006. 63 s.
4. ČESKÝ NORMALIZAČNÍ ÚŘAD, *ČSN EN ISO 9001:2010,* Praha, 2010. 55 s.
5. ČESKÝ NORMALIZAČNÍ ÚŘAD, *ČSN EN ISO 9004:2009,* Praha, 2009. 71 s.
6. HENDRYCH, D. *Správní věda -Tteorie veřejné správy*, 3. vyd., Praha: Wolters Kluwer ČR, a.s., 2009. 232 s. ISBN 978-80-7357-458-1
7. Ing. KHELEROVÁ, V., CSc. *Komunikační a obchodní dovednosti manažera*, 2 vyd., Praha: Grada Publishing, a.s., 2006. 144 s. ISBN 80-247-1677-1
8. doc. Ing. KOUBEK, J. CSc. Ř*ízení lidských zdroj: základy moderní personalistiky*, 4.vyd., Praha: Management Press, 2007. 400 s. ISBN 978-80-7261-168-3
9. KUBR, M. a kol. *Poradenství pro podnikatele a manažery 1. díl*, 2, vyd., Praha: CAPA, 1991. 365 s. ISBN 80-7064-036-7
10. doc. PhDr. LUKÁŠOVÁ, R., CSc., Prof. Ing. NOVÝ, I. CSc., a kol. *Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*, Praha: Grada Publishing a.s., 2004. 176 s. ISBN 80-247-0648-2
11. doc. PhDr. MIKULÁŠTÍK, M., Ph.D. *Manažerská psychologie*, 1. vyd., Praha: Grada Publishing, a.s., 2007, 384 s. ISBN 978-80-247-1349-6
12. MINISTERSTVO VNITRA *Veřejná správa v České republice*, 2. vyd., Praha: Tiskárna Ministerstva vnitra ČR, 2005. 120 s. ISBN 80-239-4709-5
13. Prof. Ing. NENADÁL, J., CSc. *Komparativní studie hodnocení kvality dle norem ISO a metodiky komplexního hodnocení kvality*, Ostrava, 2006, Studie VŠB-TUO, Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava
14. Bc. NOVOTNÁ, B. *Diplomová práce – Kvalita ve veřejné správě*, Praha, 2010, 73 s.
15. REKTOŘÍK, J. *Ekonomika a řízení: odvětví veřejného sektoru*, 1. vyd., Praha: Ekopress, 2002. 264 s. ISBN 80-861-1960-2

16. PhDr. SCHNEIDEROVÁ, A., CSc. *Základy poradenství*, 1. vyd., Ostrava: Ostravská univerzita v Ostravě, 2008. 82 s. ISBN 987-80-7368-523-2
17. SCHULTZ, M. *On studying organizational cultures: diagnosis and* understanding, 2 vyd., Berlín: De Gruyter, 1995. 183 s. ISBN 3-11-014137
18. *Zákon č. 128/2000 Sb., o obcích*, sbírka zákonů: Česká republika
19. *Zákon č. 312/2002 Sb., o úřednících samosprávných celků*, sbírka zákonů: Česká republiky

Interní dokumentace společnosti ICT Benefit, a.s.

20. Procesní analýza – popisování procesů, 2011
21. Systém managementu kvality, 2008
22. Záznam popisu procesu Hodnocení pracovníků – návrh, 2011
23. Záznam popisu procesu Nástup zaměstnance a jeho zapracování, 2011
24. Záznam popisu procesu Plnění pracovní smlouvy, 2011
25. Záznam popisu procesu Řízení požadavků na lidské zdroje, 2011
26. Záznam popisu procesu Vzdělávání a výcvik pracovníků
27. Záznam popisu procesu Změna pracovní smlouvy, změna zaměstnance, 2011

Elektronické zdroje

28. *Evropský sociální fond v ČR*, [online]. 2011, dostupný z WWW: ‹http://www.esfcr.cz/07-13/oplzz ›
29. *Městský úřad Bystřice pod Hostýnem*, [online]. 2011, dostupný z WWW: ‹http://www.mubph.cz/clanek.php?id=1&pageID=b4bc2d7a20396bb0498221c9792c8c8›
30. *Město Vysoké Mýto*, [online]. 2011, dostupný z WWW: ‹http://www.vysoke-myto.cz/portal/ ›
31. *Obchodní rejstřík a sbírka listin,*[online]. 2011, dostupný z WWW: ‹http://portal.justice.cz/Justice2/Uvod/uvod.aspx›
32. *Společnost ICT Benefit, a.s.,* [online]. 2011, dostupný z WWW: ‹http://www.ictbenefit.cz›

Seznam zkratek

BOZP	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci
ČOS	České obranné standardy
ČR	Česká republika
ČSN EN ISO	České mezinárodní standardy ISO
EU	Evropská unie
OP LZZ	Operační program Lidské zdroje a zaměstnanost
PO	Požární ochrana

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§35 odst. 3.);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 29.4.2011

Bc. Petra Žambochová

Adresa trvalého pobytu studenta:
Solanec pod Soláněm 689, 756 62 Hutisko-Solanec

Seznam příloh

1. Procesní model systému managementu kvality
2. Mapa obcí s rozšířenou působností ve Zlínském kraji
3. Mapa vyšších územních samosprávných celků v ČR
4. Certifikát managementu kvality pro poskytování služeb společnosti ICT Benefit, a.s.
5. Certifikát managementu kvality projektů společnosti ICT Benefit, a.s.
6. Prezentační list společnosti ICT Benefit, a.s. pro veřejnou správu
7. Organizační struktura města Bystřice pod Hostýnem
8. Výzva k předkládání grantových projektů v rámci Operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost
9. Procesní mapa řízení lidských zdrojů