ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

FAKULTA EKONOMICKÁ

Bakalářská práce

Význam personálního plánování v organizaci

The Importance of the Personnel Planning at an Organization

Martina Sedláčková

Cheb 2015

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma

„Význam personálního plánování v organizaci“

Vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucího bakalářské práce za použití pramenů uvedených v přiložené bibliografii.

V Chebu, dne 17. 4. 2015 .....

podpis autora

Poděkování

Děkuji touto cestou vedoucímu bakalářské práce Ing. Miroslavu Pavlákovi, Ph.D. za jeho odborné vedení, ochotu, trpělivost a hlavně jeho cenné rady, při zpracování této práce. Dále bych chtěla poděkovat Ing. Ludmile Jelínkové, DiS., a studentům 3. ročníku Vyšší odborné školy Cheb za ochotu a spolupráci k vyplnění dotazníku a získání podkladů pro výzkumnou část práce. Dále děkuji paní Aleně Šimáčkové a Bc. Lence Fedošové za podporu při studiu.

Obsah

Úvod ... 8

1 Základní pojmy ... 9

2 Personální plánování a jeho význam ... 9

2.1 Plánování lidských zdrojů, důvody plánování a jeho hranice ... 10

2.1.1 Hranice plánování lidských zdrojů ... 10

2.1.2 Důvody plánování lidských zdrojů ... 11

3 Cíle personálního plánování ... 12

4 Druhy personálního plánování ... 12

4.1 Tvrdé a měkké plánování ... 12

4.2 Strategie zabezpečování lidských zdrojů ... 13

4.2.1 Složky strategie zabezpečování lidských zdrojů ... 14

4.3 Plánování pomocí scénáře ... 15

4.4 Odhady budoucí potřeby lidských zdrojů ... 15

4.5 Plánování činností ... 16

4.5.1 Plán zabezpečování lidských zdrojů ... 16

4.5.1.1 Zabezpečování lidských zdrojů z řad pracovníků organizace ... 16

4.5.1.2 Plán získávání pracovníků z vnějších zdrojů ... 17

4.5.1.3 Plány „atraktivního zaměstnavatele“ ... 17

4.5.2 Plán flexibility ... 17

4.5.2.1 Využívání pracovníků na částečný úvazek ... 18

4.5.2.2 Sdílení pracovního místa ... 18

4.5.2.3 Práce doma a distanční práce ... 19

4.5.2.4 Subcontracting = subdodávka ... 19

4.5.2.5 Flexibilní pracovní doba, systém přesčasů a směnové práce ... 19

4.5.3 Plán snižování počtu pracovníků 20
4.6 Příspěvek personálního útvaru k plánování lidských zdrojů 21
5 Zabezpečování lidských zdrojů pro organizaci 22
5.1 Získávání a výběr pracovníků 22
5.1.1 Definování požadavků 22
5.1.2 Přilákání uchazečů 23
5.1.3 Výběr uchazečů 23
5.2 Metody získávání pracovníků 24
6 Město Aš – Městský úřad Aš 26
6.1 Charakteristika města 26
6.2 Charakteristika městského úřadu 27
6.3 Vedení městského úřadu v Aši 30
6.3.1 Starosta, místostarosta 30
6.3.2 Tajemník 30
6.4 Personální plánování v Městském úřadu Aš 31
6.4.1 Personální plánování na Odboru sociálních věcí a zdravotnictví 32
6.4.2 Získávání a výběr zaměstnanců pro Odbor sociálních věcí a zdravotnictví 32
6.4.2.1 Definice požadavků 32
6.4.2.2 Výběr zaměstnanců 33
6.5 Kvalifikační předpoklady zaměstnanců městského úřadu 34
6.5.1 Kvalifikační předpoklady sociálního pracovníka 35
7 Odbor sociálních věcí a zdravotnictví 36
7.1 Činnosti Odboru sociálních věcí a zdravotnictví 36
8 Výzkumné šetření 42
8.1 Struktura dotazníku 42

8.2 Rozbor dotazníku 43
8.2.1 Sociodemografická data 43
8.2.2 Zájem a vědomost o práci sociálního pracovníka, důvod studia na VOŠ Cheb 44
9 SWOT Analýza 47
9.1 Analýza silných stránek 47
9.2 Analýza slabých stránek 48
9.3 Příležitosti 49
9.4 Hrozby 49
10 Navržená opatření 49
10.1 Supervize 50
10.2 Sick days 50
10.3 Platové zvýhodnění kvalifikovaného zaměstnance 51
10.4 Cíl Evropské unie (EU) 52
Závěr 53
Seznam tabulek 54
Seznam grafů 55
Seznam použitých zkratek 56
Seznam použité literatury 57
Seznam příloh 59
Abstrakt 64
Abstrakt 65

Úvod

Tématem této bakalářské práce je Význam personálního plánování v organizaci. Dnešní pracovní místa zaznamenávají neúprosný a stoupající podíl změn. Zítřejší pracovní místa nemusí být stejná jako ta dnešní. Měnící se pracovní metody vedou k nárůstu požadavků na nové dovednosti a znalosti a na flexibilitu současných zaměstnanců.

Cílem bakalářské práce je popsat problematiku získání a udržení si kvalifikovaných zaměstnanců pro práci sociálního pracovníka na Odboru sociálních věcí a zdravotnictví při Městském úřadu v Aši. V případě zjištění nezájmu o tuto práci, navrhnout opatření, která by mohla pomoci zvýšení zájmu o práci sociálního pracovníka.

Bakalářská práce je rozdělena na dvě základní části – část teoretickou a část praktickou.

Teoretická část práce je věnována výkladu základních pojmů a teorii související s personálním plánováním získané z odborné literatury. Úvodní kapitola definuje základní pojmy týkající se personalistiky. Další kapitoly teoretické části popisují samotný proces personálního plánování, jeho význam a cíle.

Praktická část práce charakterizuje Město Aš a Městský úřad Aš. Popisuje strukturu a orgány města a městského úřadu. Další kapitoly se věnují popisu personálního plánování, kvalifikačních předpokladů a požadavků na vzdělání zaměstnanců městského úřadu se zaměřením na sociální pracovníky. Bude vytvořena SWOT analýza Odboru sociálních věcí a zdravotnictví při Městském úřadu v Aši. V závěru práce budou navržena opatření, která by mohla vést k odstranění nedostatků a zvýšení zájmu o práci sociálního pracovníka na městském úřadu.

1 Základní pojmy

Před samotným psaním bakalářské práce o personálním plánování je nutné upřesnit základní pojmy, které se v této práci objevují. Týká se to především pojmů, jako jsou personalistika, plánování, strategie a lidské zdroje.

Personalistika je obor zaměřující se na získávání kvalitních lidí a na práci s nimi. Personalistika se zaměřuje na člověka v pracovním procesu, na jeho formování, fungování, využívání, jeho organizování a propojování jeho činností, výsledků jeho práce, na vztah k vykonávané práci, organizaci, ale také na jeho osobní uspokojení z vykonané práce, jeho personální a sociální rozvoj. (Koubek, 2005)

Plánování patří mezi hlavní manažerské funkce. Dotýká se všech oborů a aspektů organizace. Jedná se o rozhodovací proces řízení. Lze ho dělit na strategické plánování, taktické plánování a operativní plánování.

Strategie je dlouhodobý plán činností zaměřený na dosažení nějakého cíle. Odpovídá na otázky *co* dělat a *jak* to dělat. Důraz je kladen na shromažďování informací jako základu pro rozhodování. Účelem je vytváření konkurenční přednosti. (Foot, 2005)

Lidské zdroje patří mezi řídící činnost organizace a mají pro organizaci rozhodující i klíčový význam. Lidé uvádějí do pohybu ostatní zdroje a určují jejich využívání, představují pro organizaci nejcennější a v rozvinutých tržních podmínkách i nejdražší zdroj, který rozhoduje o prosperitě a konkurenceschopnosti. (Koubek, 2005)

2 Personální plánování a jeho význam

Personální práce jsou rozhodujícím nástrojem zvyšování výkonnosti, konkurenceschopnosti a ekonomické úspěšnosti organizace. Mají vliv na hospodářské výsledky a na velikost zisku organizace. Nezanedbatelný je i podíl na vytváření zdravých mezilidských vztahů v organizaci, pozitivních vazeb k organizaci, ztotožňování individuálních cílů s cíli organizace apod. (Koubek, 2005)

Personální plánování je **plánování lidských zdrojů**, které stanovuje potřebu lidských zdrojů požadovanou organizací pro dosažení jejích strategických cílů. Při personálním plánování se vychází z přesvědčení, že nejdůležitějším strategickým zdrojem organizace jsou právě lidé. Jde zde o snahu sladit zdroje s podnikovými potřebami pro delší časové období, ale může se stát, že se bude jednat i o krátkodobé potřeby. Při jasně zformulovaných strategických podnikových plánech se dá hovořit o plánování lidských

zdrojů jako o požadavku týkajícího se potřeby lidí, zaměřeného na kvantitativní i kvalitativní stránku potřeby. (Armstrong, 2007)

Podle Armstronga se při personálním plánování v organizaci zjišťuje odpověď na dvě základní otázky: 1. Kolik lidí? 2. Jaké lidi? Tento okruh otázek by se dal rozšířit ještě o tyto otázky:

a) Kdy bude tyto pracovníky organizace potřebovat?
b) Kolik z nich v organizaci pracuje již v současné době?
c) Jak bude probíhat pohyb pracovníků uvnitř organizace?
d) Jaké změny pravděpodobně nastanou na vnějším trhu práce a jaké budou mít důsledky pro formování pracovní síly organizace?
e) Jak by organizace měla řešit rozdíl mezi potřebou, k níž se vztahuje otázka „Jaké pracovníky a v jakém množství bude organizace potřebovat?“ a množstvím a strukturou pracovníků vyplývajícími z otázky ad a). V případě potřeby dodatečných pracovníků je třeba odpovědět na otázku, do jaké míry je bude možné získat z vnitřních zdrojů a do jaké míry z vnějších zdrojů. V případě přebytku pracovníků pak odpovědět na otázku, jak tento přebytek optimálním způsobem vyřešit. (Koubek, 2005)

2.1 Plánování lidských zdrojů, důvody plánování a jeho hranice

Pro plánování lidských zdrojů v organizaci (tzv. podnikové plánování) jsou důležité jasně zformulované strategické podnikové plány. Ty mohou ovlivnit podnikovou strategii tím, že budou upozorňovat na možné způsoby efektivnějšího rozvíjení a rozmísťování lidí usnadňující dosažení podnikových cílů, dále mohou poukazovat na různé problémy, které by měly být řešeny. Quinn Mills (1983), uvádí, že *„plánování lidských zdrojů je proces rozhodování, který v sobě spojuje tři důležité činnosti: 1. rozpoznávání a získávání správného počtu lidí se správnými dovednostmi, 2. jejich motivování tak, aby odváděli vysoký výkon, a 3. vytváření interaktivních vazeb mezi cíli podnikání a činnostmi týkajícími se plánování pracovníků“*. (Armstrong, 2007, s. 305)

2.1.1 Hranice plánování lidských zdrojů

Plánování lidských zdrojů by se mohlo skládat z těchto tří kroků:

- Předvídání budoucí potřeby lidí, tj. prognóza poptávky.
- Předvídání budoucích zdrojů lidí tj. prognóza nabídky.

- Sestavování plánů majících sladit nabídku s poptávkou.

Podle Cassona (1978) představuje toto plánování lidských zdrojů všezahrnující politiku vytvářející činnost, nepřetržitě produkující přesné předpovědi za použití technicky náročných plánovacích systémů. Takovéto pojetí plánování lidských zdrojů, prognózy dlouhodobé poptávky a nabídky, může selhat, protože schopnost dělat takové odhady je omezena obtížným předvídáním vlivu vnějších událostí. V současnosti se plánování lidských zdrojů soustřeďuje na dovednosti, které v blízké, či vzdálenější budoucnosti budou zapotřebí. (Armstrong, 2007)

2.1.2 Důvody plánování lidských zdrojů

Organizace se angažují v plánování lidských zdrojů z níže uvedených důvodů:

1. **Plánování ze skutečných a podstatných důvodů** – formuje a rozvíjí dovednosti, které vyžadují čas, identifikuje potenciální problémy a minimalizuje možnosti udělat špatné rozhodnutí. Takovéto plánování má praktický dopad v tom, že optimalizuje využívání zdrojů anebo je činí flexibilnějšími.
2. **Plánování z důvodu prospěšnosti tohoto procesu** – zahrnuje pochopení současnosti, aby ji bylo možné konfrontovat s budoucností, zpochybňování ustálených domněnek a osvobození myšlení, přijímání jasných rozhodnutí, která lze později zpochybnit. Přemýšlení o dlouhodobé perspektivě nemá být ovládáno krátkodobými hledisky.
3. **Plánování z organizačních důvodů** – zahrnuje informování o plánech pro získání podpory, aby lidé byli ochotni je dodržovat, propojení plánů lidských zdrojů s podnikovými plány tak, aby je mohli ovlivňovat, předání kontroly podniku nad výrobními jednotkami a koordinování a integrování rozhodování a akcí v organizaci. (Armstrong, 2007)

3 Cíle personálního plánování

Personální plánování se provádí z již zmíněného důvodu a tím je dosažení strategických cílů organizace. Smyslem plánování lidských zdrojů je, aby organizace byla při řešení problémů v lepším postavení a mohla vše stihnout v potřebném čase. Obvykle lze některé změny v činnostech organizace předvídat. Typickými cíli plánování lidských zdrojů jsou:

- získat a udržet si takové počty lidí s požadovanými dovednostmi, zkušenostmi a schopnostmi;
- předcházet problémům souvisejícím s přebytkem či nedostatkem lidí;
- formovat pracovní sílu a tím přispívat ke schopnosti organizace adaptovat se na měnící se prostředí;
- snižovat závislost organizace na získávání pracovníků z vnějších zdrojů pomocí strategie stabilizace a rozvoje pracovníků;
- zlepšovat využití pracovníků zaváděním flexibilních systémů práce. (Armstrong, 2007)

4 Druhy personálního plánování

Nelze předpokládat, že existuje dobře vypracovaný podnikový plán. Rozhodnutí o zabezpečování lidských zdrojů mohou být založena na domněnkách, které mohou, ale nemusejí být správné a ověřené. Podniková strategie může být intuitivní a může se utvářet postupně. Záleží na organizaci, do jaké míry bude provádět plánování lidských zdrojů a jaký druh personálního plánování zvolí.

4.1 Tvrdé a měkké plánování

Tvrdé plánování je postaveno na kvantitativních informacích. Pracovníci jsou uvažováni jako početní stav. Tvrdé plánování se soustřeďuje na tyto oblasti:

- prognózu budoucí potřeby pracovních sil,
- analýzu změn ve využívání pracovních sil s ohledem na budoucí potřeby,
- analýzu stávajících lidských zdrojů organizace,
- prognózu interní nabídky lidských zdrojů,
- prognózu externí nabídky lidských zdrojů,
- porovnání současného a budoucího stavu,
- formulaci plánů.

Měkké plánování je postavené na motivaci pracovníků. Současný manažer při přípravě plánů náborů musí věnovat pozornost nejen statistickým výkazům, ale i stránce personální, lidské. Měkké plánování zdůrazňuje přístup k náboru, rozvoji, řízení a motivaci lidí v organizaci a člení se do čtyř fází:

- vymezení budoucího stavu organizace,
- charakteristika současného stavu,
- analýza vlivu a trendů vnějšího prostředí,
- formulace plánů, které zajistí přechod k předpokládanému stavu.

Všechny čtyři fáze staví na kvalitativních informacích. Pracovníci jsou považováni za nositele určité kvalifikace, tj. znalostí, schopností, zkušeností a určitého chování. (d'Ambrosová, 2014)

4.2 Strategie zabezpečování lidských zdrojů

Cílem této strategie podle Keepa (1989) je získat správný základní materiál v podobě pracovních sil vybavených vhodnými kvalitami pro budoucí vzdělávání. Pomocí této strategie jde organizaci o cíl získat konkurenční výhodu zaměstnáváním schopnějších lidí, než jaké mají soupeři. Vyberou se lidé se širší a hlubší škálou dovedností a vyznačující se takovým chováním, které bude maximalizovat jejich přínos organizaci. Organizace má být „atraktivním zaměstnavatelem“ nebo „zaměstnavatel volbou“, nabízením lepších příležitostí, lepších odměn, vytvářením pozitivní psychologické smlouvy zvyšující oddanost a vzájemnou důvěru než jiní, snažit se udržet zaměstnance. Dobré je rozmístění svých lidí tak, že to maximalizuje jimi odevzdávanou přidanou hodnotu. (Armstrong, 2007)

„Rozhodování o lidech je tím nejdůležitějším. Každý si myslí, že společnost má lepší lidi, ale to jsou plané řeči. Jediná věc, kterou můžete udělat, je umístit lidi na to správné místo - a pak vám odvedou pořádnou práci.“ Alfred Pritchard Sloan[1]

[1] **Alfred Pritchard Sloan** získal inženýrský titul v elektrotechnice na MIT. Poté začal pracovat jako konstruktér v Hyatt Roller Bearing a v roce 1899 se stal jejím prezidentem. Tato společnost se spojila se společností United Motors Company a Sloan zůstal prezidentem nové společnosti. UMC se posléze v roce 1918 stala součástí General Motors Corporation a Sloan se stal jejím viceprezidentem. V roce 1923 se stal prezidentem a ředitelem GMC. V době jeho vedení se GMC stal největším a nejvýznamnějším výrobcem automobilů na světě. Sloan vytvořil v rámci GMC divizionální organizační strukturu společnosti (dnešní terminologií SBUs) a provedl decentralizaci jejího řízení. Každá z nich se zaměřila na samostatný segment trhu.

Lidský faktor má důležité místo ve společnosti. Přispívá a spolupodílí se na utváření morálního a názorového klimatu společnosti. (Krebs, 2007)

Strategie zabezpečování lidských zdrojů hledá odpovědi na následující otázky:

- Kolik lidí budeme s ohledem na podnikový plán potřebovat v každé z našich hlavních výrobních nebo funkčních oblastí v krátkodobém a dlouhodobém výhledu?
- Jaké dovednosti asi budeme potřebovat?
- Budeme schopni pokrýt tuto potřebu z existujících vnitřních zdrojů?
- Jestliže nikoliv, kde je budeme moci najít?
- Co musíme udělat pro vytvoření nebo rozšíření naší kvalifikační základny?
- Co bychom měli udělat v zájmu rozpoznání lidí s potenciálem a v zájmu rozvoje jejich schopností?
- Budeme mít problémy se získáním a udržením klíčových pracovníků? Jestliže ano, co v této oblasti musíme udělat?
- Existuje prostor pro zlepšení využívání lidí pomocí zvýšení flexibility ve způsobech zaměstnávání lidí?
- Existují nějaké obavy ze snižování počtu pracovních míst a pracovníků? Jestliže ano, jak se v této záležitosti máme zachovat? (Armstrong, 2007)

4.2.1 Složky strategie zabezpečování lidských zdrojů

Jsou jimi:

- **Plány zabezpečování lidských zdrojů**: příprava plánů hledání lidí v rámci organizace anebo plánů, které mají pomoci lidem naučit se novým dovednostem – jde o tzv. vzdělávací programy. Jestliže nelze potřebu lidí uspokojit v rámci organizace, pak příprava dlouhodobějších plánů uspokojení této potřeby pomocí „atraktivního zaměstnavatele“ nebo „zaměstnavatele volbou“.
- **Plány flexibility**: plánování směřující k vyšší flexibilitě ve využívání lidských zdrojů, které má organizaci umožnit optimálně využívat lidi a rychle je adaptovat na měnící se okolnosti.
- **Plány stabilizace**: příprava plánů směřujících k tomu, aby si organizace udržela lidi, které potřebuje. (Armstrong, 2007)

4.3 Plánování pomocí scénáře

Scénář lze definovat jako představu o posloupnosti budoucích událostí. Plánování pomocí scénáře je proces vytváření představy o všech předvídatelných změnách rozsahu a druhu činností v organizaci a její struktury a identifikování všech změn ve vnějším prostředí, které asi organizaci ovlivní. Cílem je pochopit situace v organizaci, které v budoucnosti mohou nastat a se kterými se bude muset organizace vyrovnat.

Vytváření scénáře znamená odhadovat pravděpodobný vnitřní vývoj organizace – směr, jímž se organizace bude ubírat. Odhadů bude potřeba v případě, že nebude existovat jasně zformulovaný podnikový plán a to bude znamenat, že vrcholovým manažerům a klíčovým liniovým manažerům budou pokládány otázky týkající se jejich představ o budoucnosti a jak se jejich představy promítnou do potřeby lidských zdrojů. (Armstrong, 2007)

4.4 Odhady budoucí potřeby lidských zdrojů

Pokud je to proveditelné, je vhodnější pokusit se vypracovat prognózy poptávky tj. potřeby a nabídky respektive možností pokrytí potřeby, týkající se lidských zdrojů a určit, jaké kroky bude třeba podniknout, jestliže budou prognózy naznačovat možnost nedostatku nebo přebytku lidských zdrojů.

Prognóza poptávky tj. potřeby pracovníků – jedná se o předpokládanou poptávku respektive potřebu pracovníků. Jde o proces odhadování budoucích počtů potřebných pracovníků s dovednostmi a schopnostmi, které bude organizace pravděpodobně potřebovat. Ideálním pro tuto prognózu je sestavení ročního (krátkodobého plánu) rozpočtu a dlouhodobého podnikového plánu promítnutého do činností jednotlivých podnikových funkcí a útvarů, nebo rozhodnutí o snižování počtu pracovních míst a pracovníků.

Je důležité mít k dispozici podrobnosti podnikových plánů nebo projektů vedoucích k potřebě dodatečných pracovníků nebo k potřebě jiných dovedností (kvalifikace). Může se to týkat vytvoření nové pobočky, vytvoření nového útvaru prodeje, realizace důležitého projektu nebo vytváření nových výrobků nebo služeb.

Prognóza nabídky respektive pokrytí potřeby pracovníků – zde jde o pokus odhadnout počet lidí, kteří budou pravděpodobně k dispozici uvnitř organizace i mimo ni. V úvahu se berou možné ztráty – odchody a penzionování pracovníků, úroveň absence,

povyšování pracovníků a další pohyb pracovníků uvnitř organizace, změny pracovní doby a další podmínky práce. Prognóza bývá založena na:

- analýze existujících lidských zdrojů v organizaci (rozčleněni podle zaměstnání, kvalifikace a potenciálu);
- prognóze ztrát existujících zdrojů v důsledku odchodů pracovníků;
- prognóze změn u existujících zdrojů v důsledku povyšování pracovníků;
- vlivu měnících se podmínek práce a měnící se podoby absence;
- zdrojích nabídky pracovních sil uvnitř organizace;
- zdrojích nabídky pracovních sil mimo organizaci na národním a lokálním trhu práce.

V případě, že existují úplné a spolehlivé údaje o stavu a pohybu pracovníků, mohou pomoci při přípravě prognóz nabídky pracovních sil, metody matematického modelování pomocí počítačů. (Armstrong, 2007)

4.5 Plánování činností

Plány činností jsou většinou krátkodobé a pružné, protože je obtížné dělat předpovědi o potřebě lidských zdrojů v období rychlých změn. Tyto plány bývají odvozeny z obecnějších strategií pro organizaci a z detailnějších analýz poptávky po pracovních silách a jejich nabídky a měly by být zpracovány pro oblast zabezpečování lidských zdrojů, flexibility a snižování počtu pracovníků. (Armstrong, 2007)

4.5.1 Plán zabezpečování lidských zdrojů

V daném případě se uvažuje o získávání pracovníků z vlastních vnitřních zdrojů organizace i z vnějších zdrojů a to tím, jak přilákat vysoce kvalitní uchazeče. Jde zde o snahu stát se „atraktivním zaměstnavatelem“.

4.5.1.1 Zabezpečování lidských zdrojů z řad pracovníků organizace

Důležité pro organizaci je, zda v organizaci vůbec existují vhodní lidé. Řešením je zpracování analýzy, která se opírá o vyhodnocení potenciálu pracovníků a o databázi kvalifikace. Pomocí takovéto analýzy se může organizace rozhodnout, jaké kroky podnikne v zájmu povyšování, rozmísťování, poskytování dalšího vzdělávání a získávání zkušeností konkrétních pracovníků.

4.5.1.2 Plán získávání pracovníků z vnějších zdrojů

Plán získávání pracovníků z vnějších zdrojů obsahuje:

- počty a typy pracovníků, potřebných k pokrytí jakéhokoliv nedostatku, i čas, kdy budou zapotřebí;
- pravděpodobné zdroje získávání pracovníků ze škol, vysokých škol, formou inzerce a z internetu;
- plány používání alternativních zdrojů – pracovníci na částečný úvazek, ženy navracející se na trh práce;
- realizaci programu získávání pracovníků.

4.5.1.3 Plány „atraktivního zaměstnavatele“

U tohoto plánu se organizace pomocí níže uvedených prostředků snaží stát „atraktivním zaměstnavatelem“ nebo „zaměstnavatelem volbou“ a tím přilákat kvalitní uchazeče. Jedná se o tyto prostředky:

- lepší odměňování;
- větší množství příležitostí k rozvoji, vzdělávání a ke kariéře;
- zaměstnává a rozvíjí kvalitní lidi a nabízí řadu příležitostí k učení, tím umožňuje budoucí zaměstnatelnost;
- zajišťuje vyváženost pracovního a mimopracovního života tím, že přizpůsobuje pracovní dobu a pracovní režim, politiku dovolených a jiné výhody;
- lepší zařízení, vybavení a informační technologie;
- „zlaté přivítání – určitá částka peněz nově získaným pracovníkům;
- příspěvek na přestěhování. (Armstrong, 2007)

4.5.2 Plán flexibility

Zakládá se na radikálním pohledu na tradiční způsoby zaměstnávání lidí. Je potřeba rozpoznat, kdy uplatnit práci na plný úvazek. Může dojít k růstu počtu pracovníků na částečný úvazek, k růstu sdílení pracovního místa, rozmachu práce doma nebo zaměstnávání většího počtu dočasných a krátkodobých pracovníků. Při zaměstnávání dočasných a krátkodobých pracovníků by se mělo 1. stanovit takové množství stálých pracovníků, které by pokrylo minimální nebo normální potřebu práce a 2. vytvořit dvouvrstvou pracovní sílu (zaměstnáním dočasných, okrajových pracovníků), která

zabezpečí jistotu zaměstnání pro kmenové pracovníky. Cílem plánu flexibility by mělo být:

- zabezpečit větší flexibilitu v činnosti;
- zlepšit využívání dovedností a schopností pracovníků;
- snížit náklady spojené se zaměstnáváním lidí;
- napomoci hladšímu snižování počtu pracovníků, eliminovat propouštění nadbytečných pracovníků;
- zvýšit produktivitu.

4.5.2.1 Využívání pracovníků na částečný úvazek

Toto využívání má své výhody i nevýhody.

Mezi výhody patří:

- větší možnost uplatnění flexibilní pracovní doby;
- lepší využití budov a zařízení zavedením podvečerní směny;
- nižší náklady práce na jednotku výroby – je zde absence příplatků za přesčasovou práci;
- vyšší produktivita u monotónní práce – pracovníci věnují větší soustředění a pozornost své práci díky kratší pracovní době.

Nevýhody pak jsou:

- osobám pracujícím na zkrácený úvazek se obvykle méně chce pracovat odpoledne nebo večer;
- může mezi nimi být vyšší míra fluktuace;
- osoby pracující na zkrácený úvazek mohou být méně oddány organizaci.

Předpisy různých zemí, včetně směrnic Evropské unie, vyžadují, aby se s pracovníky na zkrácený úvazek zacházelo stejně, jako s pracovníky na úvazek plný a to nejen u odměňování, ale i u zaměstnaneckých výhod.

4.5.2.2 Sdílení pracovního místa

Představuje takové uspořádání, kdy se dva, nebo více, pracovníci dělí o práci na jednom plném pracovním místě. Podle toho, kolik který odpracuje hodin, se jim rozdělí mzda a zaměstnanecké výhody. Výhodou je, že se snižuje fluktuace a absence, jelikož toto uspořádání vyhovuje potřebám jedinců. V případě nemoci nebo čerpání dovolené

jednoho z pracovníků, mohou ostatní pracovat alespoň po část pracovní doby déle. Podnik má díky sdílení pracovního místa potenciálně k dispozici větší soubor zdrojů pracovních sil. Mezi nevýhody patří zvýšená administrativa a s ní spojené náklady, riziko plynoucí ze sdílené odpovědnosti.

4.5.2.3 Práce doma a distanční práce

Výhodou **práce doma** je flexibilita umožňující rychle reagovat na výkyvy v potřebě práce, nižší náklady na zaměstnávání lidí, kteří jsou samostatní z hlediska daně z příjmu, povinného pojistného a nižší režijní náklady. Takovouto práci mohou vykonávat například konzultanti, analytici, programátoři a různí administrativní pracovníci.

Distanční práce znamená propojenost organizace pomocí terminálu s lidmi pracujícími doma. Distanční práce lze využít u takových profesí, jako je marketing, finance a informační technologie. Jde zde o dosažení flexibility a o snadnější přístup k některým druhům dovedností.

4.5.2.4 Subcontracting = subdodávka

Subcontracting umožňuje koncentrování zdrojů na klíčové podnikové činnosti, dále pak snížení nákladů na zaměstnávání lidí, zvýšení flexibility a produktivity a zvýšení jistoty pro zaměstnané stálé pracovníky. Nevýhodou subcontractingu je právní postavení osob či firem pracujících na základě subcontractingu – týká se to hlavně otázky daní z příjmů a povinného pojištění. Negativně mohou také reagovat zaměstnanci organizace či odborová organizace, upřednostňující to, aby se práce zachovala pro lidi.

4.5.2.5 Flexibilní pracovní doba, systém přesčasů a směnové práce

Flexibilní pracovní doba může mít více podob:

- pružná denní pracovní doba – doba dohodnutá pro daný den podle očekávaného množství práce, kterou je třeba udělat;
- pružná týdenní pracovní doba – lze prodloužit týdenní pracovní dobu v určitých obdobích roku, kdy je potřeba více práce;
- pružná denní a týdenní pracovní doba – mění se délka pracovního dne či týdne za účelem zabezpečení požadované produkce;
- zhuštěné pracovní týdny – pracovníci v nich pracují méně než pět normálních pracovních dní.

Nutností u této flexibilní pracovní doby je uzavřít smlouvu na roční počet pracovních hodin.

Systém přesčasů – obsahuje plán flexibility, který se snaží o snížení nákladů na přesčasovou práci, poskytováním náhradního volna za přesčasovou práci nebo nové uspořádání směn pomocí flexibilní pracovní doby.

Systém směnové práce – bývá zaveden z důvodu uspokojení poptávky po práci, snížením přesčasových hodin nebo zabezpečením lepšího využití budov a zařízení. (Armstrong, 2007)

4.5.3 Plán snižování počtu pracovníků

Zakládá se na časovém plánu snižování a na prognózách. Snaží se tohoto cíle dosáhnout pomocí přirozených ztrát nebo stimulováním dobrovolných odchodů nadbytečných pracovníků.

Plán snižování počtu pracovníků by měl stanovovat:

- celkový počet lidí, kteří budou muset odejít, a kdy a kde k tomu dojde;
- systém informování a konzultování s pracovníky a jejich odbory;
- odhady budoucí velikosti ztrát;
- peněžní či jiné stimuly, povzbuzující dobrovolné odchody;
- odhad pravděpodobného počtu lidí, kteří budou ochotni dobrovolně odejít;
- odhad zbytku pracovníků, kteří budou jako nadbyteční propuštěni;
- podmínky nabízené pracovníkům propouštěným z důvodu nadbytečnosti;
- všechny peněžní stimuly nabízené klíčovým pracovníkům, které si chce organizace udržet;
- systémy rekvalifikace pracovníků a vyhledávání práce pro ně kdekoliv v organizaci;
- kroky, které budou zaměřeny na pomoc nadbytečným pracovníkům při hledání nového zaměstnání;
- postupy informování jednotlivých pracovníků o nadbytečnosti a o tom, jak se jich tato skutečnost dotkne. (Armstrong, 2007)

4.6 Příspěvek personálního útvaru k plánování lidských zdrojů

Personální útvar se zaměřuje na získávání a rozvíjení takového lidského kapitálu, jaký organizace požaduje. Jeho strategickou rolí je plánování lidských zdrojů, aby byla zajištěna existence plánů zabezpečujících lidské zdroje schopné plnit strategické cíle organizace. Proto musí vedoucí a všichni pracovníci personálních útvarů:

- zajišťovat, aby znali strategické plány organizace a mohli radit v záležitostech lidských zdrojů, které z těchto plánů vyplývají;
- upozorňovat management na silné a slabé stránky lidských zdrojů organizace, na příležitosti a hrozby, které představují, aby je management mohl vzít v úvahu při vytváření podnikových plánů;
- být schopni plánovat pomocí scénáře v tom smyslu, že jsou schopni identifikovat budoucí problémy získávání, stabilizace a zaměstnávání lidí, doporučovat metody řešení těchto problémů;
- chápat, do jaké míry mohou být vhodné a užitečné kvantitativní odhady budoucí poptávky a nabídky pracovních sil, a vědět, jaké metody je možné při těchto perspektivních odhadech použít;
- vědět, jak analyzovat odchody pracovníků a vyčíslovat jejich náklady a jak zjišťovat důvody odchodů;
- vědět, do jaké míry lze řešit budoucí požadavky pomocí zavádění různých forem flexibility;
- být schopni připravovat odpovídající a praktické plány zabezpečování lidských zdrojů a strategie stabilizace pracovníků, založené na znalosti vnitřního i vnějšího prostředí organizace a důsledků analýz odchodů pracovníků. (Armstrong, 2007)

5 Zabezpečování lidských zdrojů pro organizaci

Jedná se o klíčovou část procesu řízení lidských zdrojů. V tomto procesu jde o to zabezpečit, aby si organizace získala a udržela lidi, které potřebuje, a aby je také produktivně využívala. (Armstrong, 2007)

5.1 Získávání a výběr pracovníků

Cílem získávání a výběru pracovníků by mělo být: získat takové množství a takovou kvalitu pracovníků, které jsou vyhovující pro uspokojení podnikové potřeby lidských zdrojů, s vynaložením minimálních nákladů.

Tato činnost se skládá ze tří fází:

- definování požadavků;
- přilákání uchazečů;
- vybírání uchazečů. (Armstrong, 2007)

Získávání a výběr pracovníků, je dvoustrannou záležitostí. Na jedné straně stojí organizace, která si konkuruje s ostatními zaměstnavateli o žádanou pracovní sílu. Na druhé straně vystupují potenciální zaměstnanci, kteří hledají práci a vybírají si mezi různými nabídkami. (Dvořáková, 2007)

5.1.1 Definování požadavků

Definování požadavků znamená přípravu popisů a specifikaci pracovního místa, rozhodnutí o požadavcích a podmínkách zaměstnání. V plánu lidských zdrojů by měly být jasně definovány počty a kategorie lidí, které organizace potřebuje. Požadavky konkrétních pracovních funkcí by měly být vyjádřeny v podobě popisu a specifikace pracovního místa. Jde o základní informace potřebné pro sestavení inzerátů, pro informování zprostředkovatelských institucí a pro hodnocení uchazečů. Profil pracovního místa uvádí přehled schopností, dovedností, požadavků na vzdělání a praxi a vytváří tak kritéria, na jejichž základě budou uchazeči posuzováni při výběrovém pohovoru nebo pomocí testů pracovní způsobilosti. (Armstrong, 2007)

5.1.2 Přilákání uchazečů

Jde především o záležitost rozpoznání, vyhodnocení a využití nejvhodnějších zdrojů potenciálních uchazečů, v případě obtíží přilákat nebo udržet zájem uchazečů. Je třeba vypracovat předběžnou studii faktorů, které mohou přispět k přilákání nebo odrazení uchazečů – tedy silných a slabých stránek organizace jako zaměstnavatele.

Analýza silných a slabých stránek získávání pracovníků by se měla zaměřit na takové skutečnosti, jako jsou celostátní nebo lokální pověst organizace, mzdy, zaměstnanecké výhody a pracovní podmínky, zajímavost práce, jistota zaměstnání, příležitosti ke vzdělávání a rozvoji, perspektivy kariéry a umístění pracoviště. Tyto skutečnosti by měly být porovnávány s tím, co nabízí konkurence a na základě toho by měl být vypracován seznam toho, co prodává organizaci jako zaměstnavatele. Uchazeči o zaměstnání se snaží prodat sami sebe, ale zároveň kupují to, co nabízí organizace. Pokud je trh práce trhem kupujícího, pak organizace, která se snaží prodat sama sebe uchazečům o zaměstnání, musí zkoumat své potřeby pracovníků a požadavky na ně ve vazbě na to, co sama může poskytnout. Cílem zkoumání je vytvořit dobrou značku zaměstnavatele. (Armstrong, 2007)

5.1.3 Výběr uchazečů

Výběr uchazečů je součást personální činnosti. Cílem výběru uchazečů je identifikovat a vybrat takové uchazeče, kteří budou nejen výkonní, ale budou také pro zaměstnavatele pracovat po dobu, která se u nich očekává, je dána zaměstnavatelem a nebudou jednat nežádoucím způsobem, který snižuje produktivitu práce a kvalitu. Výběr uchazečů je proces sbírání a hodnocení informací o uchazečích.

Při výběru uchazeče je důležité správně **specifikovat požadavky na pracovníka** a zároveň popsat **specifikaci pracovního místa**.

Specifikace požadavků na pracovníka by mohla obsahovat tyto body:

- odborné schopnosti – co by měl uchazeč znát a být schopen dělat při plnění příslušné role;
- požadavky na chování a postoje – typy chování požadované k úspěšnému výkonu role;
- odborná příprava a výcvik – požadované povolání, odbornost, vzdělání nebo výcvik, které by měl uchazeč splňovat;

- zkušenosti, praxe – nejlépe ve stejném oboru nebo v podobné organizaci, dosud vykonávané činnosti a úspěšnost v nich;
- zvláštní požadavky – pokud bude úlohou uchazeče uspět v určitých oblastech (např. nacházet nové zákazníky, zlepšovat prodej nebo zavádět nové systémy);
- vhodnost pro organizaci – podniková kultura a schopnost uchazečů v ní pracovat a přizpůsobit se jí;
- možnost splnit očekávání uchazeče – možnost kariérního postupu, vzdělávání, jistotu zaměstnání atd. (Armstrong, 2007)

Specifikace pracovního místa by měla potenciálnímu uchazeči poskytnout dostatečně realistický obraz práce na obsazovaném pracovním místě, neměly by chybět následující body popisu pracovního místa:

- název pracovního místa, pracovní funkce, zaměstnání;
- rozhodující typy pracovních úkolů a za co je pracovník odpovědný;
- místo výkonu práce;
- možnost výcviku a vzdělávání při výkonu práce;
- pracovní podmínky, zejména pracovní prostředí a platové podmínky. (Koubek, 2005)

5.2 Metody získávání pracovníků

Volba metody by měla vycházet z toho, že je potřeba dát na vědomí existenci volného pracovního místa v organizaci vhodným lidem. Dále závisí na tom, zda chceme získat pracovníka z vnitřních či z vnějších zdrojů. Organizace se většinou neomezují jen na jednu z metod, ale používají více možností. Nejčastěji používané metody jsou tyto:

1. Uchazeči se nabízejí sami
2. Doporučení současného pracovníka organizace
3. Přímé oslovení vyhlédnutého jedince
4. Vývěska
5. Letáky vkládané do poštovních schránek
6. Inzerce ve sdělovacích prostředcích
7. Spolupráce se vzdělávacími institucemi
8. Spolupráce s úřady práce
9. Využívání počítačových sítí – internetu. (Koubek, 2005)

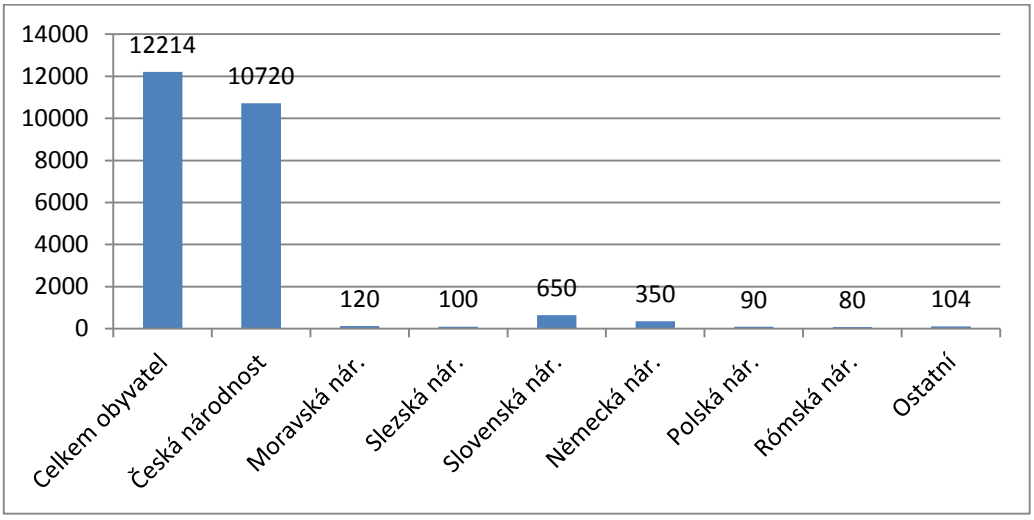
Metod na získávání pracovníků je ještě několik např. „Spolupráce se sdruženími odborníků, stavovskými organizacemi, vědeckými společnostmi apod. a využívání jejich informačních systémů“, „Spolupráce s odbory a využívání jejich informačního systému“, „Využívání služeb komerčních zprostředkovatelen“. Některé metody získávání pracovníků jsou pasivnější, některé naopak aktivnější. V řadě případů je vhodné použít kombinaci několika metod.

6 Město Aš – Městský úřad Aš

6.1 Charakteristika města

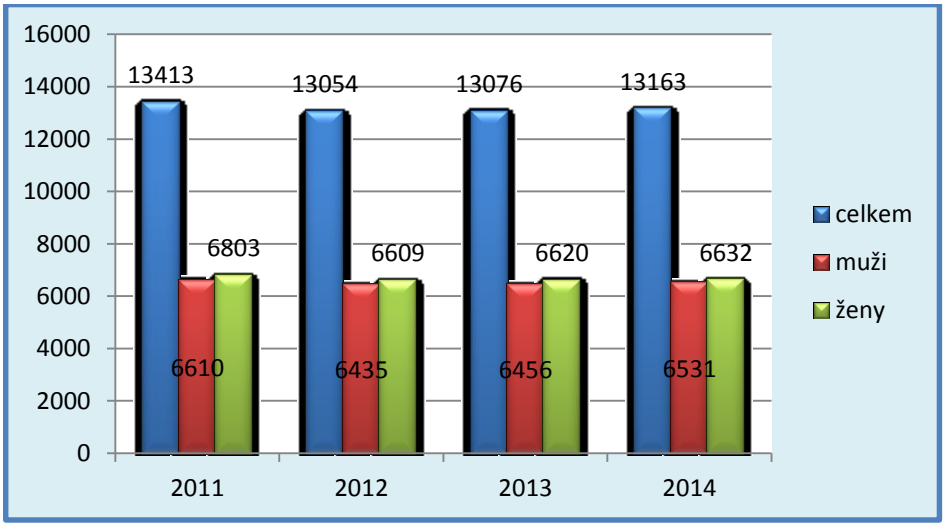
Město Aš se rozkládá v nejzápadnějším výběžku České republiky (ČR) v Karlovarském kraji. Aš se nachází ve Smrčinách v západní části okresu Cheb, v nadmořské výšce okolo 666 metrů nad mořem, poblíž hranic s Německou spolkovou republikou – zeměmi Sasko a Bavorsko. K 1. 1. 2015 mělo město Aš 13 555 obyvatel.

Graf č. 1: Národnostní složení obyvatel Města Aš ke dni 31. 7. 2013



Zdroj: Vlastní zpracování 2015

Graf č. 2: Počet obyvatel vždy k 1. 1. rozdělen na muže a ženy včetně cizinců hlášených k trvalému pobytu



Zdroj: Vlastní zpracování 2015

Město Aš je podle Zákona o obcích č. 128/2000 Sb., obcí s rozšířenou působností. Je samostatně spravováno zastupitelstvem obce. Dalšími orgány obce jsou rada obce, starosta, zvláštní orgány obce a obecní úřad. Do nejvyššího orgánu obce – zastupitelstva, jsou jednotliví členové voleni. Obec navenek zastupuje starosta, který jmenuje a odvolává se souhlasem ředitele krajského úřadu tajemníka obecního úřadu.

6.2 Charakteristika městského úřadu

Městský úřad Aš tvoří starosta, místostarosta, tajemník obecního úřadu a zaměstnanci obce zařazeni do obecního úřadu. V čele městského úřadu stojí starosta. Rada města Aš zřídila pro jednotlivé úseky činnosti městského úřadu odbory a oddělení, ve kterých jsou začleněni zaměstnanci města, zařazení do obecního úřadu.

Městský úřad v oblasti samostatné působnosti plní úkoly, které mu uložilo zastupitelstvo města (ZM), nebo rada města (RM). Pomáhá výborům a komisím v jejich činnosti. Rozhoduje v případech stanovených zákonem o obcích. Vykonává **přenesenou působnost**. V rámci této působnosti přísluší městskému úřadu vykonávat státní správu, která je svěřena městům s rozšířenou působností v rozsahu jemu svěřeném. V tomto smyslu má městský úřad postavení správního orgánu s pravomocemi výkonné moci.

V záležitostech **samostatné působnosti** města vytváří městský úřad především materiálně-technické podmínky pro rozhodovací činnost zastupitelstva města, rady města a pomáhá při kontrolní a iniciativní činnosti komisí a výborů. V této působnosti je tak městský úřad pouze pomocným orgánem města, který vytváří předpoklady a napomáhá realizaci rozhodovací činnosti jiných orgánů města, pokud mu některou svou působnost nepostoupí rada města.

Městský úřad Aš je pověřeným obecním úřadem s rozšířenou působností, ke své činnosti využívá základní registry v souladu s příslušnými právními normami. Jménem úřadu jako organizační složky jedná v souladu s ustanoveními Zákona o obcích tajemník, kterého jmenuje a z funkce odvolává starosta se souhlasem ředitele krajského úřadu.

Pokud RM nerozhodne jinak v rozsahu stanoveném *organizačním řádem*[2], nebo na základě písemného zmocnění tajemníka městského úřadu, jednají jménem úřadu také vedoucí odborů a oddělení.

Do Městského úřadu Aš jsou začleněny tyto odbory:

- Úsek starosty a místostarosty
- Úsek tajemníka
- Odbor organizační a správní
- Odbor dopravy a silničního hospodářství
- Stavební úřad a úřad územního plánování
- Odbor obecní živnostenský úřad
- Odbor životního prostředí
- Odbor správy majetku a investic
- Odbor finanční
- Odbor sociálních věcí a zdravotnictví (OSVZ)

Organizační struktura městského úřadu je součástí přílohy pod číslem 1. V příloze č. 2 se nachází soupis zvláštních orgánů obce, kterými jsou komise zřízené RM a výbory zřízené ZM. Jednotliví zaměstnanci Města Aš jsou zařazováni do městského úřadu v souladu se zákonem č. 312/2002 Sb. o úřednících územních samosprávných celků v platném znění.

Městský úřad Aš je rozpočtovou organizací. Vnitřní rozpočet městského úřadu v Aši se řídí ustanovením zákona č. 250/2000 Sb. o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů. Tento zákon upravuje tvorbu, postavení, obsah a funkce rozpočtů územních samosprávných celků, jimiž obce jsou. Stanoví pravidla hospodaření s finančními prostředky.

Finanční hospodaření územních samosprávných celků se řídí jejich ročním rozpočtem a rozpočtovým výhledem. Rozpočtový výhled je pomocný nástroj územního samosprávného celku sloužící pro střednědobé finanční plánování rozvoje hospodářství.

[2] Organizační řád Městského úřadu v Aši je základní organizační normou, která určuje jeho vnitřní uspořádání, stanoví zásady činnosti a řízení aparátu úřadu, dělbu práce mezi jeho odbory a ve vztahu odborů a organizačních složek, rozsah pravomocí, povinností a odpovědnosti vedoucích zaměstnanců. Organizační řád jako vnitřní předpis je závazný pro všechny zaměstnance úřadu a organizačních složek včetně těch, kteří jsou zapojeni do činnosti úřadu a organizačních složek formou dohody konané mimo pracovní poměr či dle smlouvy v režimu občanského nebo obchodního zákoníku, pokud mají takovou povinnost ve smlouvě stanovenou. Na organizační řád úřadu navazují další vnitřní normy úřadu. Organizační řád úřadu nesmí být v rozporu jednak s obsahem Zákona o obcích, Zákoníku práce, popř. s ostatními obecně závaznými předpisy.

Sestavuje se na základě uzavřených smluvních vztahů a přijatých závazků zpravidla na 2 až 5 let následujících po roce, na který se sestavuje roční rozpočet.

Obsahem rozpočtu jsou:

- Příjmy
- Výdaje
- Ostatní peněžní operace včetně tvorby a použití peněžních fondů

Rozpočet se sestavuje zpravidla jako vyrovnaný. Může být schválen jako přebytkový, jestliže některé příjmy daného roku jsou určeny k využití až v následujících letech nebo jsou-li určeny ke splácení jistiny úvěrů z předchozích let. Rozpočet může být schválen jako schodkový jen v případě, že schodek bude možné uhradit finančními prostředky z minulých let, nebo smluvně zabezpečenou půjčkou, úvěrem, návratnou finanční výpomocí nebo příjmem z prodeje komunálních dluhopisů územního samosprávného celku. Kladný zůstatek finančních prostředků rozpočtového hospodaření běžného roku se převádí k použití v dalším roce, a to ke krytí rozpočtových výdajů, anebo se převádí do peněžních fondů. Schodek hospodaření se uhrazuje z finančních prostředků z minulých let nebo se kryje z návratných zdrojů splatných z rozpočtu v následujících letech. (Schneiderová, 2014)

Dělení rozpočtových příjmů:

a) Vlastní příjmy – daňové, nedaňové, kapitálové
b) Přijaté dotace
c) Úvěry, obligace

Dělení rozpočtových výdajů:

a) Běžné výdaje
b) Kapitálové výdaje

Tab. č. 1: Schválený rozpočet městského úřadu

Schválený rozpočet městského úřadu Aš v tis. Kč							
2011		2012		2013		2014	
příjmy	výdaje	příjmy	výdaje	příjmy	výdaje	příjmy	výdaje
215 415	289 328	180 229	217 134	193 425	216 786	182 060	295 594

Zdroj: vlastní zpracování 2015

Schodek mezi příjmy a výdaji bývá většinou financován z úvěru anebo ze zvláštního účtu za prodej bytů na předfinancování dotací (třída 8 – rozpočtové skladby).

6.3 Vedení městského úřadu v Aši

6.3.1 Starosta, místostarosta

V čele městského úřadu stojí starosta města, který zastupuje obec navenek. Starosta s místostarostou jsou do funkcí zvoleni zastupitelstvem obce a odpovídají za výkon své funkce právě zastupitelstvu. Starosta odpovídá za přezkum hospodaření obce vždy za uplynulý kalendářní rok, jmenuje a odvolává se souhlasem ředitele krajského úřadu tajemníka obecního úřadu a stanoví jeho plat podle zvláštních předpisů. Starosta plní úkoly zaměstnavatele, uzavírá a ukončuje pracovní poměr se zaměstnanci organizačních složek obce tj. městská policie a pečovatelská služba. Stanovuje jim plat podle zvláštních předpisů. Při zabezpečení místních záležitostí může požadovat po Policii ČR spolupráci v záležitostech veřejného pořádku. Odpovídá za informování veřejnosti o činnosti obce a plní další úkoly uvedené v zákoně o obcích.

Místostarosta zastupuje starostu v době jeho nepřítomnosti nebo v době, kdy starosta nevykonává funkci. Starosta spolu s místostarostou podepisují právní předpisy obce.

6.3.2 Tajemník

Město Aš je obec s rozšířenou působností, má proto zřízenu funkci tajemníka obecního úřadu, který je zaměstnancem obce. Tajemník je odpovědný za plnění úkolů městského úřadu v samostatné působnosti i přenesené působnosti starostovi. Zajišťuje výkon přenesené působnosti s výjimkou věcí, které jsou zákonem svěřeny radě obce nebo zvláštnímu orgánu obce. Plní úkoly uložené mu zastupitelstvem obce, radou obce nebo starostou. Vůči zaměstnancům města zařazeným do městského úřadu plní úkoly zaměstnavatele. Podle platných právních předpisů s nimi uzavírá a ukončuje pracovní poměr, stanovuje jim platy. Plní tedy úkoly statutárního orgánu zaměstnavatele podle zvláštních právních předpisů vůči zaměstnancům města zařazeným do městského úřadu. Vydává vnitřní směrnice obecního úřadu, nevydává-li je rada obce. Dále vydává spisový řád, skartační řád a pracovní řád obecního úřadu. Zúčastňuje se zasedání zastupitelstva a schůzí rady obce s poradním hlasem. Nesmí vykonávat funkce v politických stranách a politických hnutích.

6.4 Personální plánování v Městském úřadu Aš

V kapitole 6.3.2 je uvedeno, že tajemník obecního úřadu, plní funkci zaměstnavatele, uzavírá a ukončuje pracovní poměr se zaměstnanci obce a stanovuje jim plat podle zvláštních předpisů vyjma zaměstnanců organizačních složek. Z uvedených skutečností plyne, že tajemník je hlavním personálním manažerem úřadu. Řeší otázku potřeby množství lidí, a jaké lidi z pohledu pro výkon svěřených činností bude potřeba. Otázka kolik lidí, je řešena každoročně při sestavování návrhu rozpočtu na mzdy zaměstnanců zařazených do městského úřadu. K navrhovanému objemu mzdových prostředků se vždy uvede počet zaměstnanců. V této fázi provádí tajemník odhad pravděpodobného vnitřního vývoje organizace ve vztahu k zaměstnancům. Využívá k tomu informace poskytnuté vedoucími odborů, kteří provádí celkové vyhodnocení skutečné činnosti, při aktuálním daném počtu zaměstnanců. Vedoucí odborů zároveň předkládají tajemníkovi požadavky na nové zaměstnance či na navýšení jejich pracovních úvazků; například z důvodu rozšíření agendy nebo očekávaného ukončení pracovního poměru, tj. odchod do starobního nebo invalidního důchodu, odchod na mateřskou dovolenou.

V městském úřadu nelze vždy aplikovat přesun pracovníků mezi odbory vzhledem k jejich profesní specifikaci. Jedná se zejména o různá specifika činností jednotlivých odborů, vyžadujících různé schopnosti a znalosti vyplývající z platné legislativy. Důvody, proč to vždy nelze, budou uvedeny v dalších kapitolách.

Městský úřad se proto zaměřuje na získávání pracovníků z vnějších zdrojů. Nejčastěji poptává zaměstnance na webových stránkách Města Aš a v místním tisku, kde jsou uvedeny podmínky pro účast ve výběrovém řízení pro jednotlivé pozice. Vzhledem k možnostem, které jsou na trhu práce v Karlovarském regionu, se městský úřad snaží o stabilizaci stávajícího personálního obsazení jednotlivých odborů úřadu.

6.4.1 Personální plánování na Odboru sociálních věcí a zdravotnictví

V rozmezí let 2011 – 2014 řešil tajemník městského úřadu personální plánování nejčastěji na Odboru sociálních věcí a zdravotnictví. V těchto letech se na tomto odboru vystřídalo 13 zaměstnanců, a během těchto let se ve funkci vedoucího odboru vystřídali tři vedoucí odboru. Na konci roku 2011 byly čtyři pracovnice převedeny delimitací na Úřad práce (ÚP) včetně agendy vyplácení sociálních dávek. Nejčastějším důvodem odchodu zaměstnanců byl *syndrom vyhoření*[3]. Vzhledem k blízkosti hranic s Německou spolkovou republikou si několik zaměstnanců našlo jinou práci v jiném oboru. Dvě pracovnice odešly do starobního důchodu. Pouze jeden zaměstnanec nesplnil kvalifikační předpoklady a nebyl ani ochoten si požadované vzdělání doplnit. Všichni zaměstnanci, kteří ukončili pracovní poměr, i ti, kteří byli převedeni na Úřad práce v rámci delimitace, až na jednoho, splňovali kvalifikační předpoklady pro výkon činnosti sociálního pracovníka. Ukončení pracovních poměrů bylo podnětem k poptávání nových zaměstnanců.

6.4.2 Získávání a výběr zaměstnanců pro Odbor sociálních věcí a zdravotnictví

Získávání zaměstnanců pro OSVZ probíhá formou výběrového řízení. Tajemník městského úřadu v souladu se zákonem č. 312/2002 Sb., zákon o úřednících územních samosprávných celků a s usnesením RM vypíše výzvu k přihlášení zájemců do výběrového řízení na danou pozici úředníka OSVZ. Ve veřejné výzvě uvede požadavky, které by měl případný uchazeč splňovat.

6.4.2.1 Definice požadavků

- Musí se jednat o fyzickou osobu, která je státním občanem ČR, anebo cizím státním občanem s trvalým pobytem v ČR.
- Musí se jednat o osobu, která dosáhla věku 18 let.
- Je bezúhonná a způsobilá k právním úkonům.

---

[3] **Syndrom vyhoření** byl poprvé popsán v roce 1974 H. Freudenbergerem. Existují různé definice (např. ztráta profesionálního zájmu nebo osobního zaujetí u příslušníka pomáhajících profesí nebo vyhoření jako výsledek procesu, v němž lidé velice intenzívně zaujatí určitým úkolem nebo ideou ztrácejí své nadšení). Jedná se o psychický stav, prožitek vyčerpání. Vyskytuje se u profesí obsahujících práci s lidmi. Klíčovou složkou syndromu je emoční vyčerpanost a často i celková únava. Hlavní složky syndromu vyhoření vycházejí z chronického stresu. Stres z pracovní činnosti může být doprovázen další zátěží z osobního života, sociálního i fyzikálního okolí. Profese je charakteristická vysokými nároky na výkon, bez možnosti delší úlevy a závažnými následky v případě omylu. Výkon takové práce bývá spojen s velkou odpovědností a nasazením, někdy i pociťováním *„poslání“* profese. Vyhoření je tedy důsledek nerovnováhy mezi profesním očekáváním a profesní realitou, mezi ideály a skutečností.

- Ovládá jednací jazyk.
- Splňuje požadavky na vzdělání podle zákona o sociálních službách – má vysokoškolské nebo vyšší odborné vzdělání zaměřené na sociální práci.

Kromě vyjmenovaných požadavků si zaměstnavatel stanovuje i další podmínky, které zákon nenařizuje, ale jsou výhodou pro úspěšné absolvování výběrového řízení. Jsou to tyto podmínky:

- Řidičský průkaz skupiny B.
- Je flexibilní.
- Ovládá práci na počítači.
- Praxe ve veřejné správě – terénní sociální práci.

6.4.2.2 Výběr zaměstnanců

Výběr zaměstnanců provádí komise, kterou ustanovuje tajemník městského úřadu. Komise je většinou pětičlenná a skládá se z vedoucích úředníků a případně i z neuvolněných zastupitelů. Tajemník městského úřadu rozhodne, zda bude výběr probíhat ústním pohovorem, nebo jen volbou z dodaných podkladů, tj. strukturovaný životopis, ověřená kopie dokladu o nejvyšším dosaženém vzdělání a výpis z trestního rejstříku. Došlé přihlášky jsou podle spisového řádu zaevidovány. Předseda komise vyřadí uchazeče, kteří nesplní požadavky dané v zadání vypsaného výběrového řízení. Uchazeči, kteří tyto podmínky splňují, jsou případně pozváni k ústnímu pohovoru. Na základě doložených podkladů a výsledku ústního pohovoru komise stanoví pořadí uchazečů. Vše je písemně dokladováno a uchazeči jsou vyrozuměni písemně o výsledku výběrového řízení. Následně je s přijatým uchazečem uzavřena pracovní smlouva se zkušební dobou.

Tab. č. 2: Počet přihlášených uchazečů do výběrového řízení za období 2012 – 2014

Rok	Počty vypsaných výběrových řízení	Počty přihlášených uchazečů
2012	2	12
2013	1	2
2014	2	3

Zdroj: Vlastní zpracování 2015

Z tabulky č. 2 je vidět, že zájem o práci sociálního pracovníka klesá. Důkazem toho je klesající počet přihlášených uchazečů do výběrového řízení.

6.5 Kvalifikační předpoklady zaměstnanců městského úřadu

Souhrn znalostí a dovedností nezbytných pro výkon činností na jednotlivých odborech městského úřadu stanovuje prováděcí právní předpis tj. Zákon č. 312/2002 Sb., o úřednících. Správní činnosti stanovené prováděcím právním předpisem zajišťuje územní samosprávný celek prostřednictvím úředníků, kteří prokázali zvláštní odbornou způsobilost (ZOZ). Zákon specifikuje systém odborného vzdělávání respektive prohlubování kvalifikace, která se vztahuje pouze na zaměstnance začleněné podle uvedeného zákona do městského úřadu a vykonávající činnosti vymezené zákonem. ZOZ sestává ze dvou částí, obecné a zvláštní. **Obecná část** zahrnuje znalost základů veřejné správy, zvláště obecných principů organizace a činnosti veřejné správy, tj. znalost zákona o obcích, zákona o krajích, zákona o hlavním městě Praze a zákona o správním řízení a schopnost aplikace těchto znalostí. **Zvláštní část** zahrnuje znalosti nezbytné k výkonu správních činností stanovených prováděcím právním předpisem, zvláště znalost působnosti orgánů územní samosprávy a územních správních úřadů vztahující se k těmto činnostem a schopnosti jejich aplikace. ZOZ se ověřuje zkouškou a prokazuje osvědčením. Úředník je povinen prokázat ZOZ k výkonu správních činností stanovených prováděcím právním předpisem do 18 měsíců od vzniku pracovního poměru k územnímu samosprávnému celku nebo ode dne, kdy začal vykonávat činnost, pro jejíž výkon je prokázání ZOZ předpokladem.

K přesunům zaměstnance na jiný odbor až na výjimečné případy nedochází, protože se většinou jedná o zaměstnance, kteří splňují kvalifikační předpoklady pro konkrétní činnost. Při přesunu zaměstnance na jiný odbor dochází pouze tehdy, nenařizuje-li zvláštní zákon speciální požadavky na vzdělání a zaměstnanec je ochoten absolvovat další ZOZ. Zkouška ze zvláštní části odborné způsobilosti je různá pro úředníky jednotlivých odborů, proto není možná jejich vzájemná zastupitelnost. Navíc, pokud by na uvolněné místo úředníka nastoupil jiný, nový zaměstnanec, musel by absolvovat zkoušku odborné způsobilosti jak z obecné části, tak i ze zvláštní části. Pro organizaci by to znamenalo další finanční zátěž na vzdělávání úředníků.

Dalším specifikem je, že u některých činností nestačí splnit kvalifikační předpoklad z obecné a zvláštní části zkoušky odborné způsobilosti, který nařizuje Zákon o

úřednících č. 312/2002 Sb. Některé zákony, kterými se odbory městského úřadu řídí, přímo nařizují jaké středoškolské nebo vysokoškolské vzdělání musí být pro výkon povolání zahájeno a řádně ukončeno.

6.5.1 Kvalifikační předpoklady sociálního pracovníka

Předpoklad pro výkon povolání sociálního pracovníka, jak uvádí Zákon o sociálních službách č. 108/2006 Sb., ve znění pozdějších předpisů říká, že:

- odbornou způsobilostí k výkonu povolání sociálního pracovníka je vyšší odborné vzdělání získané absolvováním vzdělávacího programu akreditovaného podle zvláštního právního předpisu v oborech vzdělání zaměřených na sociální práci a sociální pedagogiku, sociální pedagogiku, sociální a humanitární práci, sociální práci, sociálně právní činnost, charitní a sociální činnost;
- vysokoškolské vzdělání získané studiem v bakalářském, magisterském nebo doktorském studijním programu zaměřeném na sociální práci, sociální politiku, sociální pedagogiku, sociální péči, sociální patologii, právo nebo speciální pedagogiku, akreditovaném podle zvláštního právního předpisu.

Díky těmto specifickým požadavkům na pozici úředníka OSVZ vyvstává problém při personálním obsazování případného volného místa. Často se o pozici úředníka zajímají uchazeči, kteří uvedené podmínky nesplňují. V důsledku toho se v posledních letech vystřídal na uvedeném odboru větší počet potencionálních úředníků. V převážné většině se jednalo o nesplnění byť jediného požadavku na speciální vzdělání, tím není míněna ZOZ. Proto se stala uvedená problematika prvořadým předmětem personálního plánování.

7 Odbor sociálních věcí a zdravotnictví

Jestliže je v této práci řešena problematika získání kvalifikovaného sociálního pracovníka, je důležité také popsat činnosti OSVZ.

Prostřednictvím tohoto odboru Město Aš zabezpečuje v samostatné i přenesené působnosti sociální práci dle platných předpisů, která spočívá v sociálním šetření, zabezpečování sociální agendy včetně řešení sociálně-právních problémů v zařízeních poskytujících služby sociální péče, sociálně-právní poradenství, analytickou metodickou a koncepční činnost v sociální oblasti a poskytování krizové pomoci.

V současné době pracuje na odboru v pozici úředníka – sociálního pracovníka 7 zaměstnanců a 1 zaměstnankyně je na rodičovské dovolené. Všichni zatím nesplňují požadavky stanovené speciálním zákonem. Tři zaměstnanci studují na Střední zdravotnické škole a Vyšší odborné škole Cheb se zaměřením na sociální práci. Škola má akreditaci a splňuje podmínky vzdělání podle zákona o sociálních službách. Tito zaměstnanci využili možnost poskytovanou městským úřadem, tj. uzavřeli se zaměstnavatelem kvalifikační dohodu na celou dobu studia. Zaměstnanci se v kvalifikační dohodě zavázali k setrvání u organizace po dobu čtyř let po úspěšném ukončení studia. Na základě této dohody jim zaměstnavatel poskytuje placené studijní volno. Čerpání studijního volna zatěžuje rozpočet města.

Odbor se organizačně člení na:

- Úsek sociální práce
- Oddělení sociálně-právní ochrany dětí.

7.1 Činnosti Odboru sociálních věcí a zdravotnictví

Na úseku sociální práce provádí sociální práce dle právních předpisů ČR, tj. koordinuje poskytování sociálních služeb a poskytuje odborné sociální poradenství osobám ohroženým sociálním vyloučením z důvodu předchozí ústavní nebo ochranné výchovy nebo výkonu trestu, osobám, jejichž práva a zájmy jsou ohroženy trestnou činností jiné osoby, a osobám, jejichž způsob života může vést ke konfliktu se společností, spolupracuje se zařízeními pro výkon ústavní nebo ochranné výchovy, s Vězeňskou službou ČR, Probační a mediační službou ČR, správními úřady a územními samosprávnými celky. Zjišťuje, zda je nezbytné poskytnout osobě umístěné ve zdravotnickém zařízení služby sociální péče a zprostředkovává možnost jejich

poskytnutí. Zabezpečuje účast seniorů na společném stravování a podílí se na řešení otázek jejich bydlení. Poskytuje pomoc a koordinuje péči občanům společensky nepřizpůsobeným propuštěným z výkonu trestu odnětí svobody apod., kteří mají v územním obvodu města Aše trvalý pobyt. (Janebová, 2010)

Na úseku sociálně-právní ochrany dětí zajišťuje dle zákona č. 359/1999 Sb. sociálně-právní ochranu dětí. Projednává s rodiči odstranění nedostatků ve výchově dítěte a projednává s dítětem nedostatky v jeho chování. Sleduje, zda je na základě kontrolních oprávnění zamezováno v přístupu dětí do prostředí, které je z hlediska jejich vývoje a výchovy ohrožující. Poskytuje nebo zprostředkuje rodičům na jejich žádost poradenství při uplatňování nároků dítěte podle zvláštních předpisů. V samostatné působnosti vytváří předpoklady pro kulturní, sportovní, jinou zájmovou a vzdělávací činnost. V přenesené působnosti rozhoduje o opatřeních podle rodinného práva obsaženého v zákoně č. 89/2012 Sb., Občanský zákoník.

Na obou úsecích sleduje, zda jsou dodržována opatření, o nichž rozhodl a také sleduje, zda jsou dodržována opatření učiněná soudem, jestliže je o to soud požádá.

Poskytuje neodkladnou péči dítěti při úmrtí rodičů nebo jejich pobytu ve zdravotnickém zařízení. U dětí z rodin s nízkou sociální úrovní se zaměřuje na využívání volného času těchto dětí. Uvedené kontakty s klienty vyžadují vysoké nároky na psychickou stabilitu úředníků a jsou i časově náročné. Předpokladem je místní znalost poměrů v rodinách, které vykazují při jejich způsobu života konflikt se společností. (Novotná, 2014)

Úředníci při péči o děti jsou v osobním styku s dítětem, rodiči nebo osobami odpovědnými za jeho výchovu, volí účinné prostředky působení na děti, činí opatření k ochraně života a zdraví a k uspokojování základních potřeb v nejnutnějším rozsahu včetně zdravotní péče dítěti. O svém úředním postupu podává zprávy věcně a místně příslušnému soudu a státnímu zastupitelství. Podává soudu návrhy k opatřením týkajícím se výchovy dětí podle občanského soudního řádu a podle zákona o zvláštních řízeních soudních, návrh na stanovení výživného na dítě, které bylo svěřeno do pěstounské péče nebo převzato budoucím pěstounem na základě rozhodnutí. Přijímá od obecních úřadů oznámení skutečnosti, že jde o děti uvedené v zákoně tj. děti, na které se zaměřuje sociálně-právní ochrana. Obdobně postupuje při oznámení od státních orgánů, pověřených osob, škol, školských zařízení a zdravotnických zařízení, popř. dalších zařízení určených pro děti. Pomáhá rodičům při řešení výchovných nebo jiných

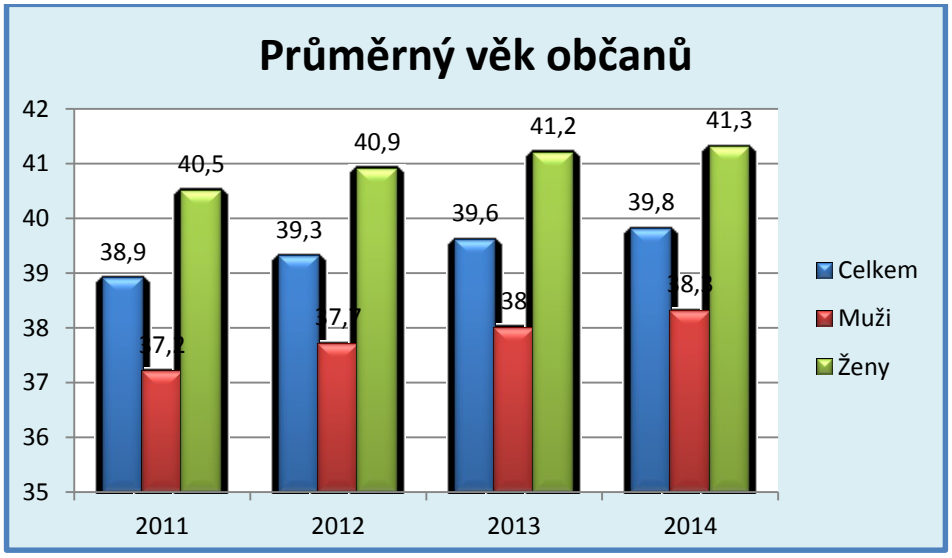
problémů souvisejících s péčí o dítě a o dítě zdravotně postižené. Vykonává funkci opatrovníka a poručníka dle rodinného práva obsaženého v občanském zákoníku.

Dále zajišťuje komunitní plánování, které spočívá v efektivním fungování sociálních služeb. Umožňuje účelně využívat finanční prostředky, tzn., že služby jsou dostupné, jsou na kvalitativně vyšší úrovni, reagují na aktuální potřeby uživatelů, jsou transparentní. Finanční prostředky jsou vynakládány jen na takové služby, které jsou potřebné.

Město Aš zpracovalo dokument „*Komunitní plán města Aše*“ pro období let 2014 – 2018 ve vazbě na komunitní plánování v ČR zaváděné Ministerstvem práce a sociálních věcí. Komunitního plánování sociálních služeb se účastní zejména obce nebo kraje, jako zadavatelé služby a dále poskytovatelé a uživatelé sociálních služeb a veřejnost. Cílem komunitního plánu je zmapovat situaci v obci a zároveň hledat možnosti řešení v oblasti sociálních a souvisejících služeb.

Zpracování dokumentu komunitní plán města Aše si vyžádala skutečnost, že průměrný věk občanů města se neustále zvyšuje.

Graf č. 3: Průměrný věk občanů Města Aš



Zdroj: Vlastní zpracování 2015

Město Aš zajišťuje sociální služby v rámci rozšířené působnosti pro spádové obce Hazlov, Krásná, Podhradí a Hranice.

Zaměstnanci OSVZ přicházejí do styku s klienty v jejich těžkých životních situacích. Na úseku sociálně-právní ochrany dětí jde zejména o úpravu výchovy a výživy nezletilých dětí, určení styku dítěte s rodičem, který ho nemá ve výchově, určení či popření otcovství, výchovné problémy dětí a nedostatečná péče rodičů o nezletilé děti včetně týrání dětí. Dále je to skupina osob, které jsou oběťmi domácího násilí, ať už jednotlivci nebo celé rodiny. V poslední době se začalo rozšiřovat i týrání seniorů, která se však ani přes podaná trestní oznámení neprokázala. Mnohé z těchto případů byly medializovány, což je velká zátěž pro sociální pracovníky, protože musí vždy přistupovat ke své práci nezaujatě. Dále se setkávají s lidmi po příchodu z výkonu trestu odnětí svobody, z výkonu ústavní nebo ochranné výchovy a neméně závažnou problematikou je práce se skupinou klientů užívajících omamné a psychotropní látky. Práce s těmito cílovými skupinami je velice stresující a zatěžující. Práce sociálních pracovníků je psychicky náročná a stresující neboť tito lidé rozhodují o osudu a životě druhých lidí. Zároveň rozhodují o rozdělování velkého finančního objemu a o jeho účelném využití. Od roku 2012 již nepracují s veřejnými financemi, tzn., že je přímo nevyplácejí, ale stále je na nich zodpovědnost za jejich účelné využití.

Zaměstnanci OSVZ spolupracují s místně příslušným ÚP. V případě zjištění neoprávněného čerpání sociálních dávek, nebo nedodržení podmínek pro výplatu sociálních dávek na základě provedeného šetření, jsou povinni tuto skutečnost oznámit ÚP, který zahájí řízení o zastavení výplaty dávky popřípadě odebrání dávky.

Přesto mají zaměstnanci OSVZ na starosti několik výdajových položek rozpočtu města.

Tab. č. 3: Schválený rozpočet výdajů OSVZ

Schválený rozpočet výdajů OSVZ v tis. Kč					
§	Text	2011	2012	2013	2014
3541	Drogová prevence - příspěvek Kotec	45	0	45	45
3549	Prevence kriminality mládeže	200	200	217	230
4171	Příspěvek na živobytí	4 000	0	0	0
4172	Doplatek na bydlení	1 000	0	0	0
4173	Mimořádná okamžitá pomoc	500	0	0	0
4177	Okamžitá pomoc ohroženým sociálním vyloučením	50	0	0	0
4182	Příspěvek na zvláštní pomůcky	750	0	0	0
4183	Příspěvek na úpravu bezbariérového bytu	200	0	0	0
4184	Příspěvek na nákup a úpravu motorového vozidla	1 000	0	0	0
4185	Příspěvek na provoz motorového vozidla	1 600	0	0	0
4186	Příspěvek na individuální dopravu	100	0	0	0
4195	Příspěvek na péči	30 000	0	0	0
4349	Komunitní plánování	100	130	130	130
6409	Ostatní výdaje OSVZ	45	20	45	45
3543	Pomoc zdr. postiženým - příspěvek Joker	0	0	0	34
	Celkem	**39 590**	**350**	**437**	**484**

Zdroj: Vlastní zpracování 2015

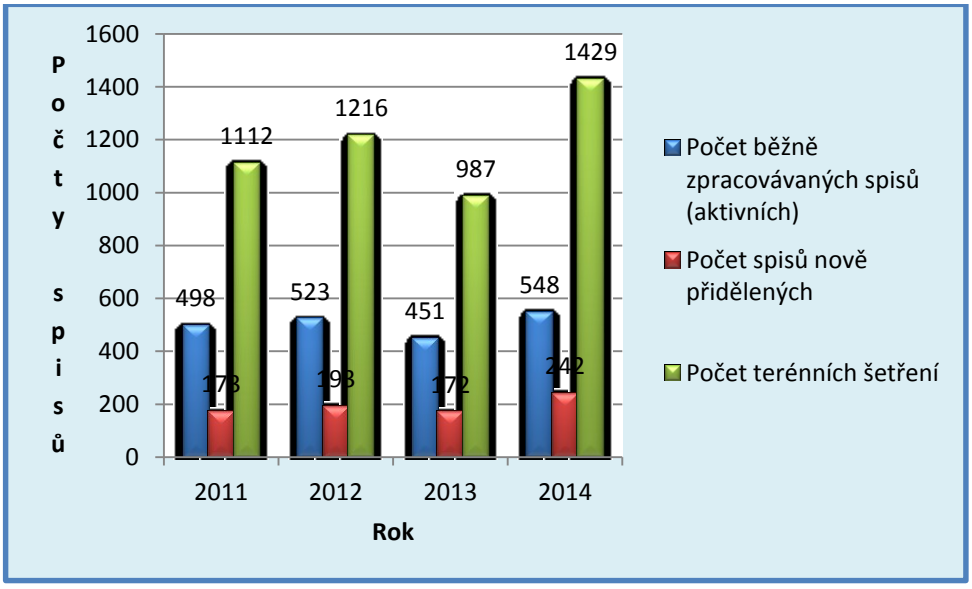
Dle údajů uvedených v tabulce č. 3 je vidět, s jakým objemem veřejných prostředků zaměstnanci OSVZ do roku 2011 pracovali. Agenda vyplácení sociálních dávek byla s účinností od 1. 1. 2012 převedena včetně zaměstnanců, kteří měli tuto agendu na starosti právě na ÚP tzv. Drábkova reforma, která byla dost kritizovaná. V současné době tři pracovnice ze čtyř, které přešly delimitací na ÚP, již na uvedeném úřadu nepracují. Našly uplatnění v jiné oblasti. Důvody pro ukončení pracovního poměru byly obdobné jako u zaměstnanců OSVZ.

Tab. č. 4: Počty spisů a šetření provedené zaměstnanci OSVZ

Počty spisů a šetření zaměstnanců OSVZ od roku 2011 -2014				
	2011	2012	2013	2014
Počet běžně zpracovávaných spisů (aktivních)	498	523	451	548
Počet spisů nově přidělených	173	193	172	242
Počet terénních šetření	1112	1216	987	1429
Celkem	**1783**	**1932**	**1610**	**2219**

Zdroj: Vlastní zpracování 2015

Graf č. 4: Počty spisů a šetření provedené zaměstnanci OSVZ za období 2011 – 2014



Zdroj: Vlastní zpracování 2015

Z grafu č. 4 je patrné, že počty šetření v terénu mají až na rok 2013 vzrůstající tendenci. Lidé se stále častěji dostávají do krizových sociálních situací, které si vyžadují zásah sociálních pracovníků OSVZ přímo v terénu. Pro tyto příležitosti slouží sociální pracovníci OSVZ tzv. pohotovost, kdy po skončení pracovní doby je určený sociální pracovník stále na telefonu a při oznámení krizové situace je povinen provést šetření v terénu.

8 Výzkumné šetření

Vzhledem k tomu, že se v okrese Cheb nachází Střední zdravotnická škola a Vyšší odborná škola se zaměřením na sociální práci, bylo výzkumné šetření provedeno se studenty 3. ročníku Vyšší odborné školy (VOŠ).

Záměrem výzkumného šetření byla analýza a zhodnocení zájmu studentů o práci sociálního pracovníka na městském úřadu.

Názory studentů byly zjišťovány pomocí odpovědí na několik otázek v dotazníkovém šetření.

Například:

- Důvod, proč se rozhodli studovat VOŠ Cheb?
- Zájem a vědomost o práci sociálního pracovníka na městském úřadu.
- Jakou mají představu finančního hodnocení sociálního pracovníka na městském úřadu?
- Zda sledují pracovní nabídky, a jakou formu pracovní nabídky na pozici sociálního pracovníka městského úřadu upřednostňují?

Dotazník[4], coby metoda výzkumu je pro svou jednoduchost nejvhodnější. „*Výhodou dotazníkové metody je to, že umožňuje získat informace od mnoha držitelů během relativně krátké doby.“* (Koubek, 2005, s. 73)

8.1 Struktura dotazníku

Dotazník začíná krátkým úvodem, který respondentům objasňuje smysl dotazníkového šetření. Následují otázky zaměřené na zjištění míry zájmu o práci sociálního pracovníka na městském úřadu. Další otázky se soustřeďují na sociodemografické údaje, jako jsou pohlaví, věk a místo bydliště.

[4] Plné znění dotazníku je uvedeno v příloze č. 3 - Dotazník

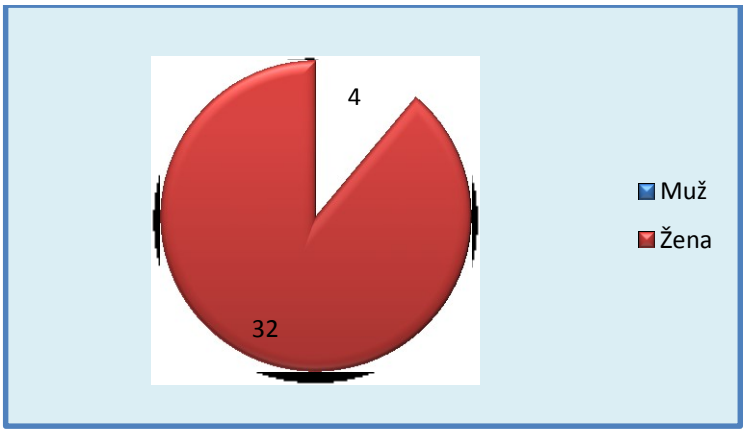
8.2 Rozbor dotazníku

V dotazníkovém šetření vyplnilo a vrátilo dotazník celkem 36 studentů VOŠ Cheb z toho 4 muži a 32 žen. Vzhledem k množství respondentů lze dotazník považovat za kvalitní obraz myšlenek studentů VOŠ Cheb.

8.2.1 Sociodemografická data

V dotazníkovém šetření byly položeny sociodemografické otázky související s pohlavím, věkem a místem bydliště.

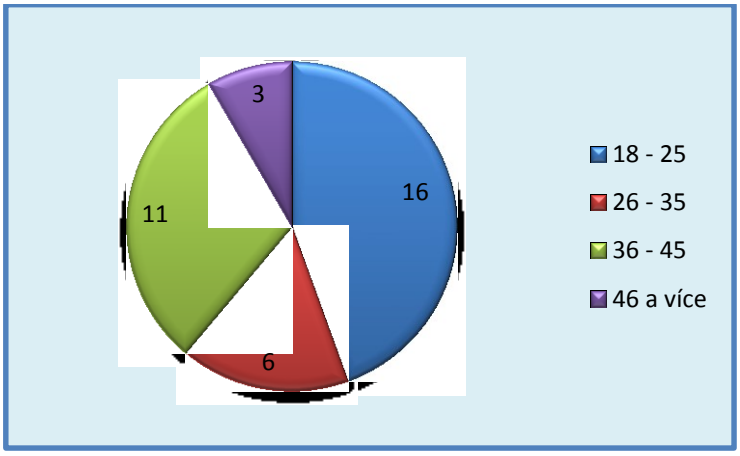
Graf č. 5: Pohlaví respondentů



Zdroj: Vlastní zpracování 2015

Nejvíce respondentů je ženského pohlaví, pouze 4 respondenti jsou muži. Dalo by se říci, že o práci v sociálních službách mají zájem převážně ženy. Muži jsou v této sféře výjimkou. Na OSVZ při Městském úřadu v Aši v současné době pracuje 1 muž a 6 žen.

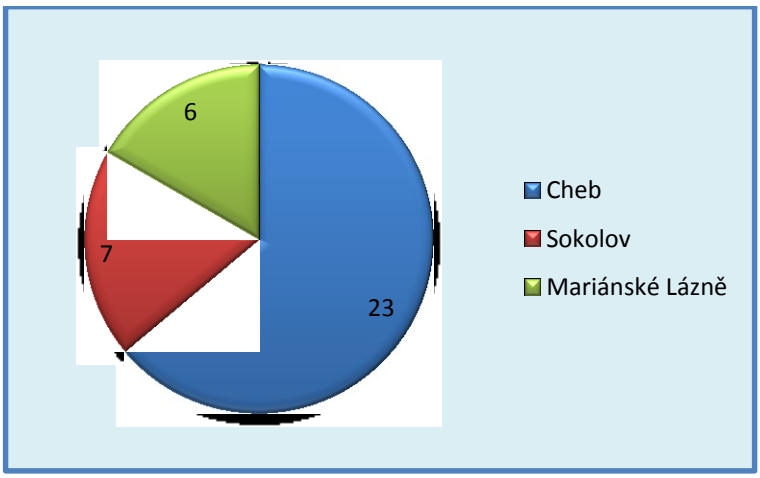
Graf č. 6: Věk respondentů



Zdroj: Vlastní zpracování 2015

Nejvíce zastoupená je věková kategorie 18 – 25 let, následuje 36 – 45 let – zde se nejspíš jedná o dálkové studenty VOŠ Cheb. Ve věkové kategorii 26 – 35 let odpovídalo 6 respondentů a nejméně jich odpovídalo v kategorii 46 let a více.

Graf č. 7: Oblast Karlovarského kraje, z jakého respondenti pocházejí



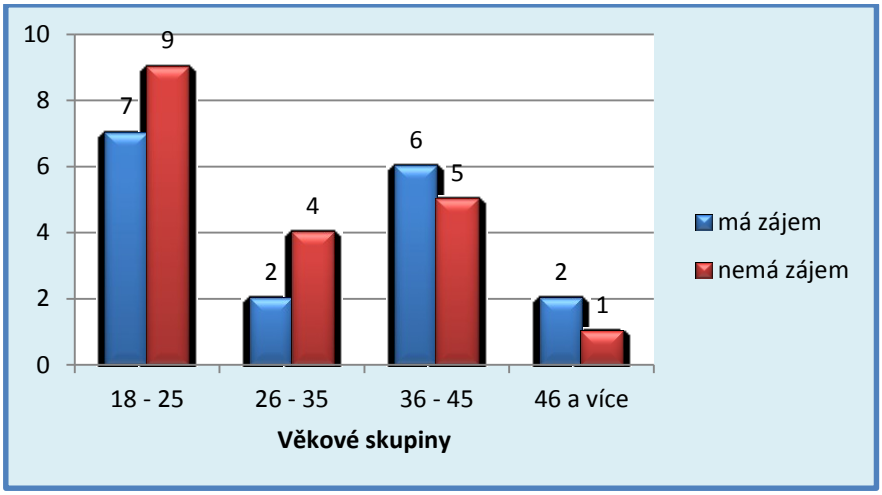
Zdroj: Vlastní zpracování 2015

Nejvíce odpovídajících respondentů celkem 23 je z Chebu. Důvodem může být i existence VOŠ v místě jejich bydliště. Zbývající respondenti jsou z okresu Sokolov – 7 a z Mariánských Lázní – 6. Stále je Cheb jako město, kde sídlí VOŠ blízké na dojezd.

8.2.2 Zájem a vědomost o práci sociálního pracovníka, důvod studia na VOŠ Cheb

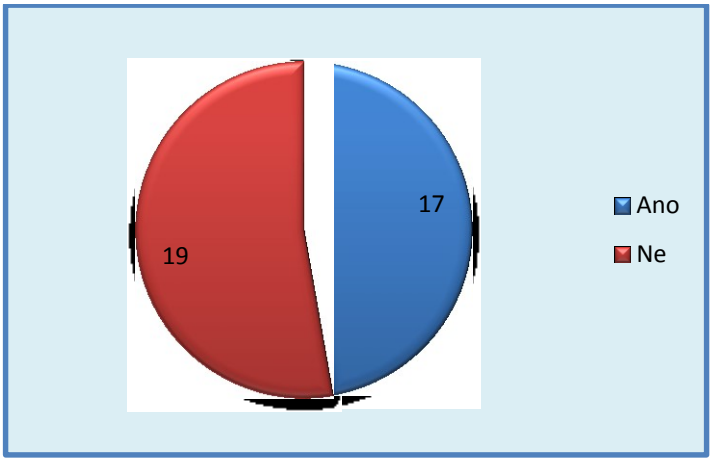
Míra zájmu o práci sociálního pracovníka rozdělená podle věkových skupin.

Graf č. 8: Míra zájmu o práci sociálního pracovníka na městském úřadu podle věkových skupin



Zdroj: Vlastní zpracování 2015

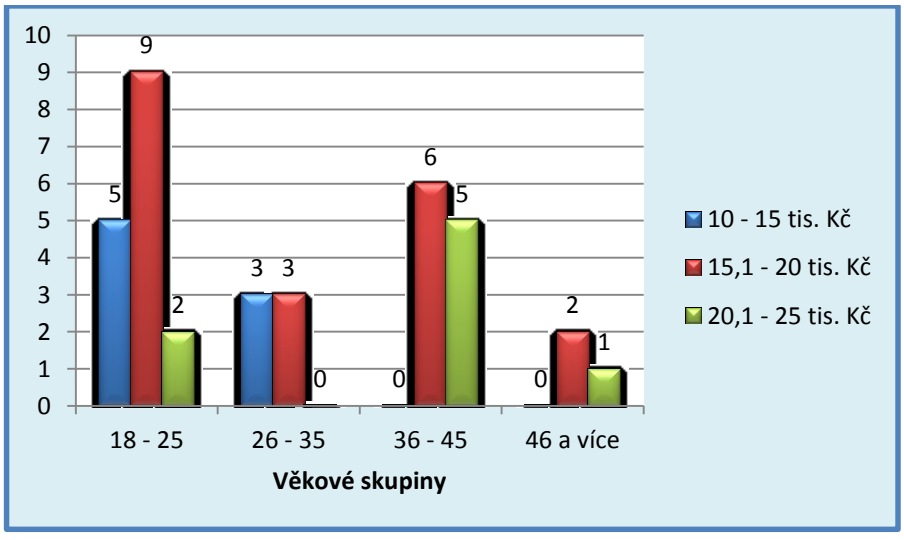
Graf č. 9: Míra zájmu o práci sociálního pracovníka na městském úřadu bez rozdělení do věkových skupin



Zdroj: Vlastní zpracování 2015

Z grafu č. 8 lze vidět, že zájem o práci sociálního pracovníka na městském úřadu mají převážně respondenti z věkových skupin 36 – 45 a 46 a více, kteří ale také očekávají za tuto práci vyšší finanční ohodnocení. Částky byly v dotazníku definovány jako představa o čistém platu. Následující graf č. 9 ukazuje, že 47% dotazovaných má zájem o práci sociálního pracovníka. Větší je procento respondentů, kteří o tuto práci zájem nemají 53%.

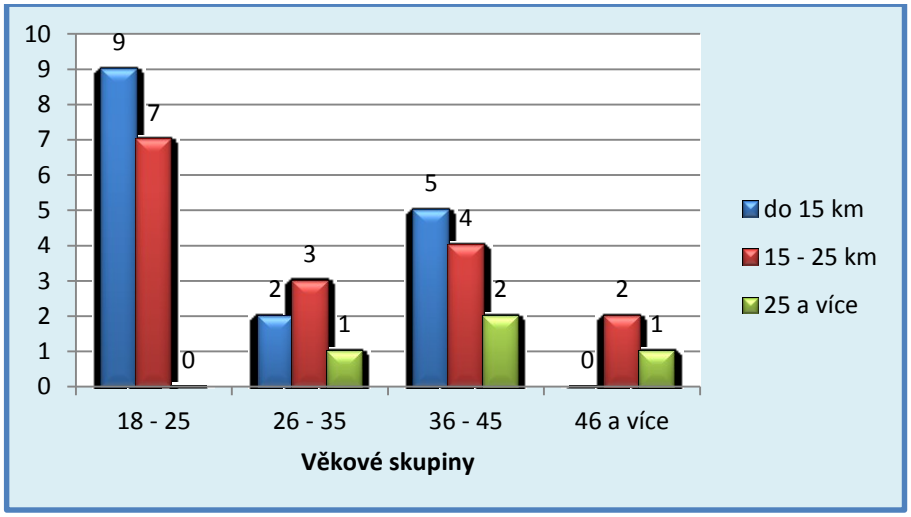
Graf č. 10: Představa finančního ohodnocení sociálního pracovníka na městském úřadu podle věkových skupin



Zdroj: Vlastní zpracování 2015

Výše částek v grafu č. 10 je úmyslně uvedená jako čistá odměna. Většinu zaměstnanců zajímá, jaká výše platu jim přijde na účet. Na výplatní pásce si kontrolují pouze částku k výplatě a ostatní údaje neberou v úvahu. Z grafu je patrno, že respondenti nižších věkových skupin jsou ochotni pracovat za nižší platy.

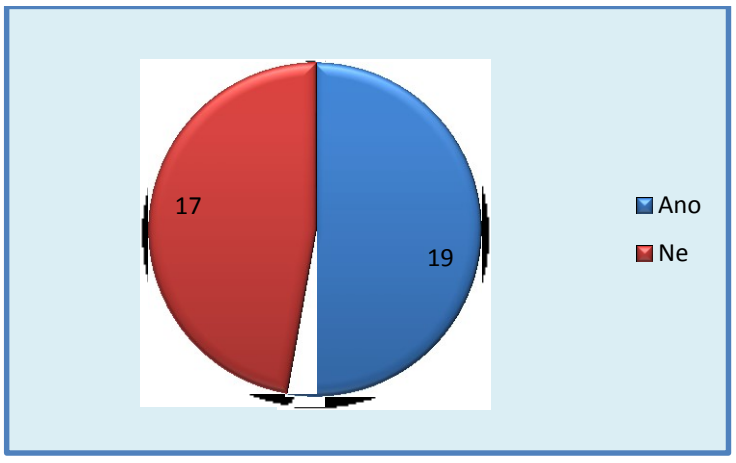
Graf č. 11: Ochota respondentů dojíždět za prací



Zdroj: Vlastní zpracování 2015

Z grafu lze konstatovat, že jsou respondenti ochotni dojíždět spíše do kratších vzdáleností.

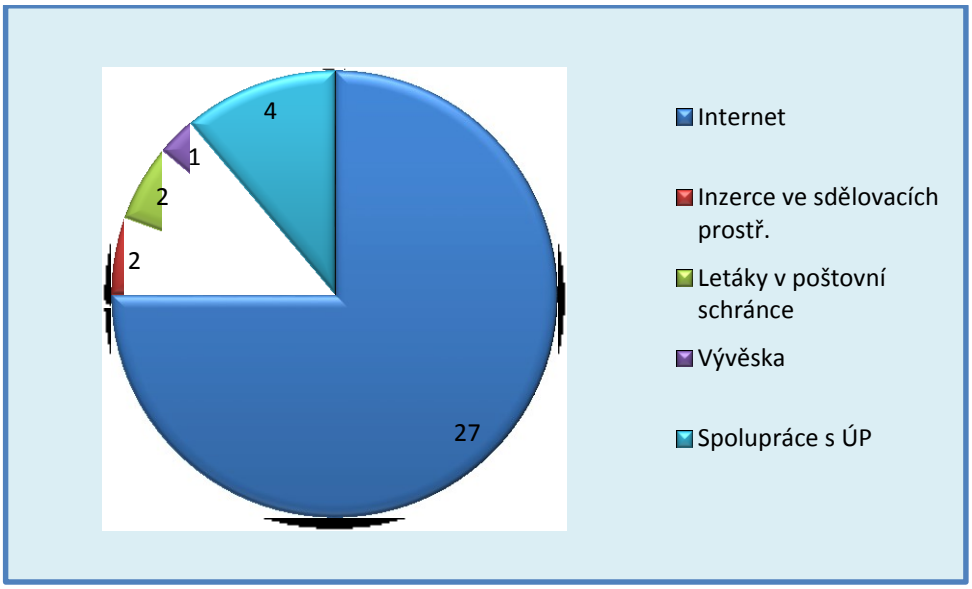
Graf č. 12: Sledování pracovních nabídek na pozici sociálního pracovníka městského úřadu



Zdroj: Vlastní zpracování 2015

Z grafu č. 12 vyplývá, že 53% dotazovaných respondentů sleduje nabídky práce na pozici sociálního pracovníka městského úřadu.

Graf č. 13: Jakou formu nabídky práce respondenti upřednostňují



Zdroj: Vlastní zpracování 2015

Z grafu je jednoznačné, že v době počítačů a internetu respondenti upřednostňují sledování nabídek práce prostřednictvím internetu. Je to celkem 75% respondentů. Jedná se o nejjednodušší formu hledání, kdy stačí zadat klíčová slova, nebo nadefinovat požadavek – specifika práce, včetně lokality, ve které práci hledají. 11% respondentů upřednostňují nabídku práce prostřednictvím ÚP.

9 SWOT Analýza

SWOT analýza byla zvolena jako způsob identifikace problematiky. Jejím cílem je ověřit, zda podmínky, které jsou poskytovány zaměstnavatelem, jsou pro potencionální uchazeče akceptovatelné a dostačující.

9.1 Analýza silných stránek

- Snadná dostupnost – budova úřadu je v centru města.
- Kanceláře mají moderní vybavení.
- Každý zaměstnanec má k dispozici počítačové a programové vybavení.
- Zaměstnanci mají k dispozici internet.
- Každý zaměstnanec má k dispozici telefon.

- Plat je zaměstnancům vyplácen v pravidelném termínu.
- Pracovník OSVZ má k dispozici služební vůz pro šetření v terénu.
- Zaměstnavatel nabízí zvýšení kvalifikace prostřednictvím výhody uzavření kvalifikační dohody.
- Zaměstnavatel přispívá na stravné formou stravenek.
- Zaměstnavatel poskytuje příspěvek na dovolenou ze sociálního fondu.
- Nakupuje ochranné a hygienické pomůcky.
- Hradí očkování proti chřipce a žloutence.
- Vysílá zaměstnance na další školení.

9.2 Analýza slabých stránek

- Plat zaměstnance je závislý na schválené výši veřejných prostředků do rozpočtu města.
- Podmínka kvalifikačních předpokladů zaměstnance OSVZ.
- Nutné složení zkoušky odborné způsobilosti.
- Platový postup je závislý na hodnocení vedoucího odboru.
- Osobní příplatek není přesně definován v platovém předpisu, jeho výši si zaměstnanec nemůže předem spočítat.
- Zaměstnanci OSVZ slouží pohotovost, tj. po pracovní době musí být k dispozici na telefonu.
- Při uzavírání kvalifikační dohody je sjednávána podmínka odpracovat čtyři roky v organizaci, která podléhá sankci.
- Pracovní náročnost vyžaduje často delší pracovní dobu, než je uvedena v organizačním řádu.
- Přesčasové hodiny lze čerpat pouze formou náhradního volna.
- Chybí řádné standardní zázemí. V současné době probíhá rekonstrukce budovy městského úřadu, kam se odbor přestěhuje a zde bude toto zázemí k dispozici.
- Chybí *supervize*[5] práce sociálních pracovníků.
- Styk s občany, kteří jsou schopni vyhrožovat a použít násilí.

[5] **Supervizi** lze označit jako profesionální pomoc profesionálům. Je poskytována všem, kteří pracují v pomáhajících profesích - zejména zdravotníkům, sociálním pracovníkům, pracovníkům v sociálních službách, pedagogům, terapeutům, poradcům a jiným. Může probíhat v různých formách, nejčastěji jako individuální, týmová nebo skupinová. Základním způsobem realizace supervizního kontraktu je rozhovor. Rozhovor obsahuje především podnětné otázky, které umožňují supervidovanému možnost široké reflexe. Supervidovaný objevuje během supervizního setkání nejen nové pohledy na své možnosti, ale má i možnost získat nové podněty na cestě k očekávané změně. Utváří si nové způsoby pohledu na realitu. Prostřednictvím supervize je možno omezit výskyt syndromu vyhoření, případně rozpoznat, že se blíží.

- Návštěvy v prostředí, které můžou ohrozit zdraví sociálního pracovníka – hrozí možnost nákazy.

9.3 Příležitosti

- Chybějící nabídka práce sociálního pracovníka na trhu práce.
- Minimální zájem o profesi sociálního pracovníka.
- Spolupráce s VOŠ.

9.4 Hrozby

- Lépe placené nabídky práce v Německé spolkové republice.
- Přestup na jiný městský úřad, který bude nabízet lepší plat, nebo možnost profesního růstu.
- Velký zájem o profesi sociálního pracovníka.
- Velká nabídka profese sociálního pracovníka na trhu práce.

10 Navržená opatření

Vzhledem ke vzdálenosti mezi městy Aš a Cheb (vzdálenost mezi městy je 26 km) a k sídlu Střední zdravotnické školy a Vyšší odborné školy v Chebu, je předpoklad, že tuto školu bude absolvovat i několik studentů z města Aš. Pro městský úřad by bylo dobré navrhnout spolupráci s VOŠ a zároveň nabídnout studentům možnost vykonat povinnou praxi v rámci výuky na Městském úřadu v Aši, odboru OSVZ. Vhodné by bylo zvolit formu letáku.

Pro přilákání potenciálních zájemců o práci sociálního pracovníka na městském úřadu by bylo dobré na letáku uvést také veškeré výhody, které městský úřad sociálním pracovníkům nabízí, viz kapitola 9.1 SWOT analýza – silné stránky.

Pro udržení stávajících sociálních pracovníků by bylo vhodné zajistit jim chybějící supervize, které jsou zmíněné ve SWOT analýze – slabé stránky, viz kapitola 9.2. Supervize mají omezit výskyt syndromu vyhoření, který je častou příčinou odchodu kvalifikovaných zaměstnanců.

10.1 Supervize

Supervize se provádějí individuální pro vedoucí pracovníky, což by v případě městského úřadu znamenalo pro dva zaměstnance, tj. pro vedoucího odboru a vedoucího oddělení. Pro ostatní zaměstnance by byla vhodná supervize skupinová. Finanční náročnost tohoto opatření je uvedena v následujících tabulkách.

Tab. č. 5: Kalkulace nákladů na individuální supervizi

Supervize individuální	cena za hodinu	cena celkem
2 zaměstnanci	1 500 Kč	3 000 Kč

Zdroj: Dotazování u vedoucího OSVZ 2015

Tab. č. 6 Kalkulace nákladů na skupinovou supervizi

Supervize skupinová	cena za hodinu	cena celkem
5 zaměstnanců	1 500 Kč	1 500 Kč

Zdroj: Dotazování u vedoucího OSVZ 2015

10.2 Sick days

Dále by městský úřad mohl zavést další zaměstnanecké benefity. Dnes je v mnoha organizacích zaváděn tzv. **Sick days**, kdy zaměstnavatelé nabízí svým zaměstnancům obvykle 3 až 5 dnů v kalendářním roce jako volno, které mohou využít na léčení nemoci nebo zranění, aniž by museli navštívit lékaře kvůli potvrzení o pracovní neschopnosti. Poskytnuté volno při čerpání těchto dnů by bylo samozřejmě placené. V době čerpání tohoto volna by zaměstnanec pobíral stejnou mzdu jako by byl v práci, což je rozdíl oproti době nemoci, kdy pobírá náhradu mzdy za nemoc. Tento benefit by mohl posílit pozici městského úřadu u stávajících i potenciálních zájemců o práci. Byla by to jedna z možností, díky které by si městský úřad mohl posílit tzv. *„dobrou značku zaměstnavatele“*.

Vzhledem k tomu, že OSVZ je jedním z několika odborů úřadu, viz příloha č. 1 – organizační struktura městského úřadu, týkal by se tento benefit všech zaměstnanců. Zaměstnanci skoro vůbec nečerpají nemocenské. Důvodem, proč nejdou k lékaři, je skutečnost, že za dobu nemoci pobírají pouze 60% z pracovně-právního průměru, který se vypočítává z výdělků předchozího čtvrtletí. Za první tři dny nemoci je náhrada platu

za nemoc nulová. Pokud jsou jejich zdravotní problémy vážnější, řeší léčbu formou krátkodobého čerpání řádné dovolené a u lékaře si nechají předepsat jen léky.

10.3 Platové zvýhodnění kvalifikovaného zaměstnance

V době tržního hospodářství by zájem o práci sociálního pracovníka mohlo posílit vyšší finanční ohodnocení. Plat sociálního pracovníka, tak jako ostatních zaměstnanců městského úřadu stanovuje Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce s odkazem na Nařízení vlády (NV) č. 564/2006 Sb., o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě. Zaměstnancům OSVZ je navíc podle tohoto nařízení, poskytován tzv. zvláštní příplatek, který upravuje § 8 podle míry ztěžujících vlivů pracovních podmínek. Zaměstnanci OSVZ jsou zařazeni do skupiny I. – práce se zvýšenou mírou neuropsychické zátěže nebo jiným možným rizikem ohrožení zdraví nebo života – bod 3.1. občany v krizových sociálních situacích, při nichž dochází k ohrožení života, zdraví, základních životních potřeb (výživy, ošacení, ubytování), popřípadě vývoje nezletilých dětí. Výše tohoto příplatku se pohybuje v rozpětí 400 až 1 000 Kč.

Kalkulace nákladů na nového zaměstnance s platem určeným podle 8. platové třídy dle přílohy č. 4 NV 564/2006 Sb., který nesplňuje kvalifikační předpoklady a musí absolvovat obě části odborné způsobilosti.

Tab. č. 7: Kalkulace mzdových nákladů na nového zaměstnance zařazeného do 8. platové třídy, bez kvalifikačních předpokladů

	Měsíční	**Roční**
Tarif - 8. platová třída	13 570 Kč	162 840 Kč
Zvláštní příplatek	400 Kč	4 800 Kč
Hrubá mzda celkem	**13 970 Kč**	**167 640 Kč**
Sociální pojištění zaměstnavatel 25%	3 493 Kč	41 916 Kč
Zdravotní pojištění zaměstnavatel 9%	1 257 Kč	15 084 Kč
Náklady na zkoušku zvláštní i obecné způsobilosti	- Kč	29 580 Kč
Náklady celkem	**18 720 Kč**	**254 220 Kč**

Zdroj: Vlastní zpracování 2015

Kalkulace nákladů na nového zaměstnance s platem určeným podle 9. platové třídy dle přílohy č. 4 NV 564/2006 Sb., který splňuje kvalifikační předpoklady a nemusí absolvovat obě části odborné způsobilosti. Zaměstnanec může požádat o vydání

osvědčení rovnocennosti vzdělání a v případě, že je mu toto vzdělání uznáno, nemusí skládat zkoušku ze ZOZ, skládá pouze zkoušku z obecné části.

Tab. č. 8: Kalkulace mzdových nákladů na nového zaměstnance zařazeného do 9. platové třídy splňujícího kvalifikační předpoklady

	Měsíční	**Roční**
Tarif - 9. platová třída	14 720 Kč	176 640 Kč
Zvláštní příplatek	1 000 Kč	12 000 Kč
Hrubá mzda celkem	**15 720 Kč**	**188 640 Kč**
Sociální pojištění zaměstnavatel 25%	3 930 Kč	47 160 Kč
Zdravotní pojištění zaměstnavatel 9%	1 415 Kč	16 980 Kč
Náklady na zkoušku z obecné způsobilosti	- Kč	10 060 Kč
Náklady celkem	**21 065 Kč**	**262 840 Kč**

Zdroj: Vlastní zpracování 2015

Pro získání kvalifikovaného pracovníka by bylo dobré takového potencionálního uchazeče zvýhodnit vyšším platovým zařazením a vyšším zvláštním příplatkem. Očekává se ale zároveň vyšší pracovní náročnost na výkon činnosti.

Zaměstnavatel má také možnost ovlivnit výši hrubého platu tzv. osobním příplatkem. Na návrh a hodnocení vedoucím odboru přiznává tajemník úřadu zaměstnanci osobní příplatek. Bylo by dobré i jeho výši zohlednit v případě kvalifikovaného zaměstnance.

Názor člověka z praxe je, že by bylo dobré se zamyslet nad výší zvláštního příplatku. O jeho výši rozhoduje vláda. Mohl by to být jeden z prostředků, který by přilákal zájem o práci sociálního pracovníka. Současná výše příplatku není adekvátní k psychické zátěži a specifice výkonu práce sociálního pracovníka. Příplatek v současné výši zůstal od roku 2006 nezměněn.

10.4 Cíl Evropské unie (EU)

Jedním z cílů EU do roku 2020 je snížit chudobu. V rámci cíle by bylo dobré, zaměřit se nejen na cílovou skupinu tzn. na chudé, ale také se zaměřit na posílení finančního ohodnocení zaměstnanců pracujících s touto skupinou. Připravit vhodný operační program, který by podpořil činnost v sociální oblasti v rámci vzdělávání a v neposlední řadě i *rekondici*[6] sociálních pracovníků.

[6] Rekondice = opětovné uvedení do pořádku, do správného stavu (obnovení, oprava).

Závěr

Cílem bakalářské práce bylo popsat problematiku získání a udržení kvalifikovaných zaměstnanců pro práci sociálního pracovníka na Odboru sociálních věcí a zdravotnictví při Městském úřadu v Aši, dále pak provést zhodnocení prostřednictvím SWOT analýzy a navrhnout opatření, která by pomohla zvýšit zájem o práci sociálního pracovníka na městském úřadu.

Teoretická část, která je obsažena v kapitolách jedna až pět, byla za pomoci odborné literatury věnována vysvětlení základních pojmů a teorii související s personálním plánováním.

V hlavní části práce uvedené v kapitolách šest až osm je popsáno personální plánování, kvalifikační předpoklady a požadavky na vzdělání zaměstnanců městského úřadu se zaměřením na sociální pracovníky.

Výzkumným šetřením byla provedena analýza a zhodnocení zájmu mezi studenty 3. ročníku VOŠ Cheb. Bylo použito dotazníkové šetření, které bylo prezentováno za použití přehledných grafů, které jsou obrazem reálného zájmu o práci ve státní správě v sociální oblasti. Byla vypracována SWOT analýza, která poukázala na slabé a silné stránky zaměstnavatele.

V závěru práce byla navržena opatření, která by mohla docílit zvýšení zájmu o práci sociálního pracovníka na městském úřadu. Jedná se o opatření, která nevedou k očekávané úspoře finančních prostředků, ale k posílení pozice a motivaci sociálního pracovníka. Ve veřejném sektoru je běžné, že se finanční prostředky vynakládají na veřejné služby či statky a neočekává se z těchto služeb či statků zisk. Navrhovaná opatření se týkají spolupráce s VOŠ Cheb, vyšších mzdových nákladů na kvalifikované zaměstnance, dále pak nového zaměstnaneckého benefitu Sick days a supervizí.

Seznam tabulek

Tabulka č. 1: Schválený rozpočet městského úřadu

Tabulka č. 2: Počet přihlášených uchazečů do výběrového řízení za období 2012 – 2014

Tabulka č. 3: Schválený rozpočet výdajů OSVZ

Tabulka č. 4: Počty spisů a šetření zaměstnanců OSVZ

Tabulka č. 5: Kalkulace nákladů na individuální supervizi

Tabulka č. 6: Kalkulace nákladů na skupinovou supervizi

Tabulka č. 7: Kalkulace mzdových nákladů na nového zaměstnance zařazeného do 8. platové třídy bez kvalifikačních předpokladů

Tabulka č. 8: Kalkulace mzdových nákladů na nového zaměstnance zařazeného do 9. platové třídy splňujícího kvalifikační předpoklady

Seznam grafů

Graf č. 1: Národnostní složení obyvatel Města Aš ke dni 31. 7. 2013

Graf č. 2: Počet obyvatel vždy k 1. 1. rozdělen na muže a ženy včetně cizinců hlášených k trvalému pobytu

Graf č. 3: Průměrný věk občanů Města Aš

Graf č. 4: Počty spisů a šetření zaměstnanců OSVZ za období 2011 – 2014

Graf č. 5: Pohlaví respondentů

Graf č. 6: Věk respondentů

Graf č. 7: Oblast Karlovarského kraje, z jakého respondenti pocházejí

Graf č. 8: Míra zájmu o práci sociálního pracovníka na městském úřadu podle věkových skupin

Graf č. 9: Míra zájmu o práci sociálního pracovníka na městském úřadu bez rozdělení do věkových skupin

Graf č. 10: Představa finančního ohodnocení sociálního pracovníka na městském úřadu podle věkových skupin

Graf č. 11: Ochota respondentů dojíždět za prací

Graf č. 12: Sledování pracovních nabídek na pozici sociálního pracovníka městského úřadu

Graf č. 13: Jakou formu nabídky práce respondenti upřednostňují

Seznam použitých zkratek

ČR	Česká republika
EU	Evropská unie
NV	Nařízení vlády
OSVZ	Odbor sociálních věcí a zdravotnictví
RM	Rada města
ÚP	Úřad práce
VOŠ	Vyšší odborná škola
ZM	Zastupitelstvo města
ZOZ	Zvláštní odborná způsobilost

Seznam použité literatury

Bibliografické zdroje

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2007, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3

d'AMBROSOVÁ, Hana., ČORNEJOVÁ, Helena. a kol. *Abeceda personalisty 2014*. 5. aktualizované vydání, Olomouc: Anag s.r.o., 2014, 487 s. ISBN 978-80-7263-869-7

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. a kol. *Management lidských zdrojů.* 1. vyd., Praha: C. H. Beck, 2007. 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4

FOOT, Margaret., HOOK, Caroline. *Personalistika*. Brno: CP Books a.s., 2005, 462 s. ISBN 80-7226-515-6

JANEBOVÁ, Radka., FRANTA, Milan. *Metodická příručka pro sociální kurátory a metodiky sociální prevence.* Ostrava: Ostravská univerzita v Ostravě, 2010, 149 s. ISBN 978-80-7368-628-4

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky.* 3. vyd., Praha: Management Press, 2005. 367 s. ISBN 80-7261-033-3

KREBS, Vojtěch a kol. *Sociální politika.* 4. vyd., Praha: ASPI, a.s, 2007, 504 s. ISBN 978-80-7357-276-1

NOVOTNÁ, Věra., BURDOVÁ, Eva. *Zákon o sociálně-právní ochraně dětí.* Olomouc: Anag s.r.o., 2014, 798 s., ISBN 978-80-7263-914-4

SCHNEIDEROVÁ, Ivana. *Rozpočtová skladba v roce 2014.* Praha: © Nakladatelství Acha obec účtuje s.r.o., 2014, 281 s. ISBN 978-80-905420-1-3

Internetové zdroje

MANAGEMENT MANIA: *Plánování* [online]. [cit. 2015-01-24]. Dostupné z: https://managementmania.com/cs/planovani

MANAGEMENT MANIA: *Alfred Pritchard Sloan* [online]. [cit. 2015-01-25]. Dostupné z: https://managementmania.com/cs/alfred-pritchard-sloan

AŠ, oficiální web města: *Organizační řád* [online]. [cit. 2015-02-06]. Dostupné z: http://www.muas.cz/organizacni-rad/d-122004/p1=19923

WIKIPEDIE: *Syndrom vyhoření* [online]. [cit. 2015-02-13]. Dostupné z: http://cs.wikipedia.org/wiki/Syndrom_vyho%C5%99en%C3%AD

WWW.SUPERVIZNI.CZ [online]. [cit. 2015-03-21]. Dostupné z: http://www.supervizni.cz/

Poradna práce a zaměstnání: *Sick days* [online]. [cit. 2015-04-03]. Dostupné z: http://www.poradna-prace.cz/rada/sick-days.php#.VSl-RS6N6Sp

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD: *Počet obyvatel v obcích k 1. 1. 2014* [online]. [cit. 2015 -03-14]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/pocet-obyvatel-v-obcich-k-112014-aco9yecp09

Komunitní plán Města Aše 2014 – 2018. AŠ, oficiální web města [online]. [cit. 2015-03-07]. Dostupné z: http://muas.cz/VismoOnline_ActionScripts/File.ashx?id_org=52&id_dokumenty=230757

Slovník cizích slov.net. [online]. [cit. 2015-04-15]. Dostupné z: http://www.slovnik-cizich-slov.net/rekondice/

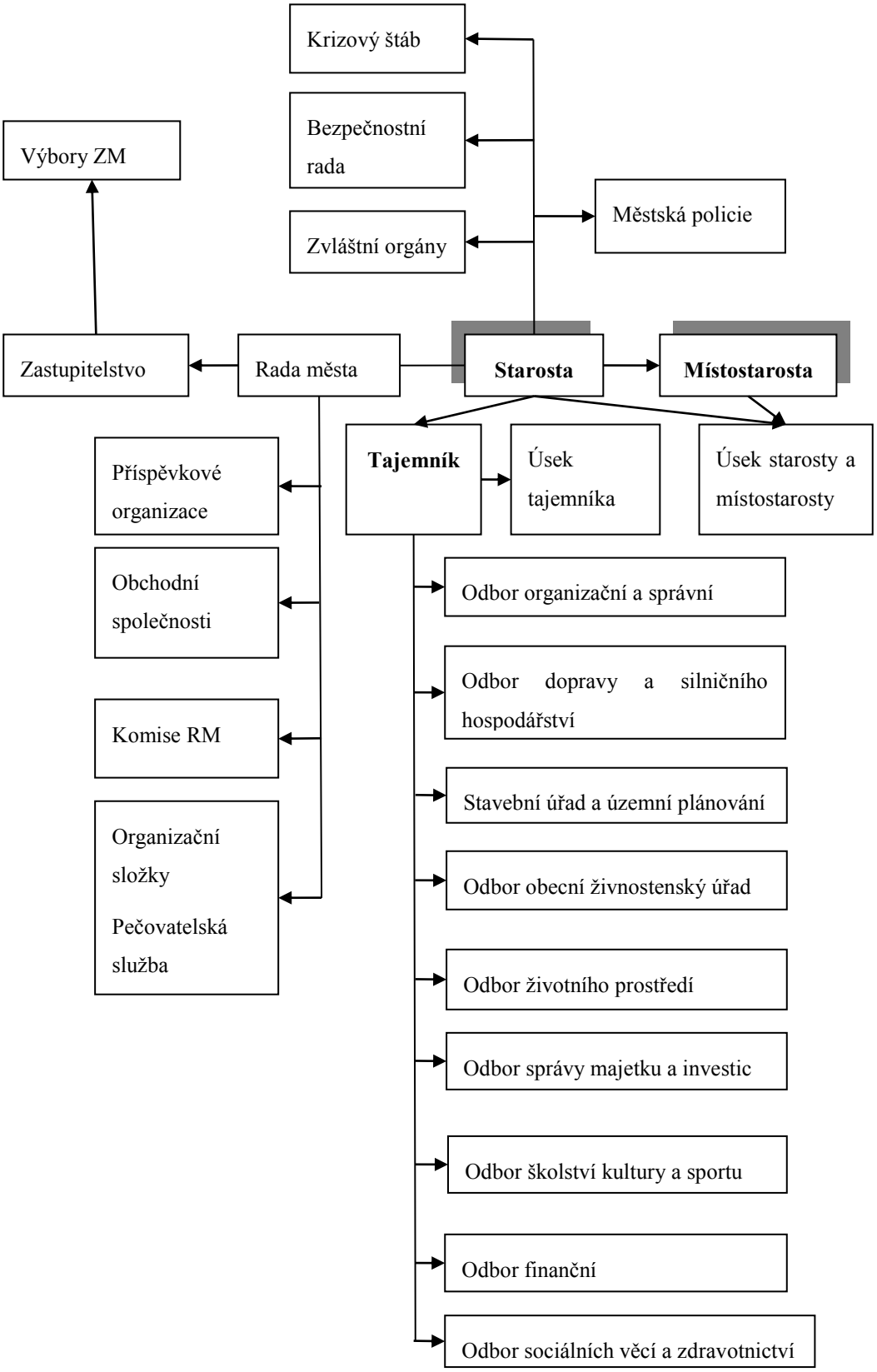
Seznam příloh

Příloha č. 1: Organizační struktura městského úřadu v Aši

Příloha č. 2: Seznam zvláštních orgánů Městského úřadu Aš

Příloha č. 3: Dotazník

Příloha č. 1: Organizační struktura Městského úřadu v Aši



Příloha č. 2: Seznam zvláštních orgánů Městského úřadu Aš

Komise RM:

Komise fondu rozvoje bydlení

Komise majetková

Komise dopravní

Komise pro sport

Komise pro kulturu

Komise bytová

Komise pro výchovu a vzdělávání

Komise pro životní prostředí

Komise pro občanské záležitosti

Komise pro strategické plánování

Komise prevence kriminality

Výbory zastupitelstva města ZM:

Výbor kontrolní

Výbor finanční

Výbor pro národnostní menšiny

Osadní výbor Mokřiny

Osadní výbor Kopaniny, Doubrava

Osadní výbor Vernéřov, Dolní Paseky, Horní Paseky

Zvláštní orgány:

Komise přestupková

Komise přestupková Odboru sociálních věcí a zdravotnictví

Komise povodňová

Komise pro sociálně – právní ochranu dětí

Komise pro komunitní plánování

Příloha č. 3: Dotazník

Dotazník k bakalářské práci

Dobrý den, jmenuji se Martina Sedláčková, studuji Veřejnou ekonomiku na Západočeské univerzitě v Plzni. Pro svou bakalářskou práci na téma *„Význam personálního plánování v organizaci“* Vás chci požádat o vyplnění krátkého dotazníku. Účelem dotazníku je zjistit míru zájmu o práci sociálního pracovníka na městském úřadu. Dotazník je určen pro studenty 3. ročníku Vyšší odborné školy Cheb. Odpovědi jsou anonymní a budou sloužit pro analytickou část bakalářské práce.

1. **Z jakého důvodu jste se rozhodl/a studovat VOŠ Cheb?**

□ Mám zájem o práci v sociální sféře.

□ Mám zájem o získání titulu DiS.

□ Zaměstnavatel vyžaduje zvýšení kvalifikace v tomto oboru.

2. **Měl/a byste zájem o práci sociálního pracovníka na městském úřadu?**

□ Ano

□ Ne

3. **Víte, co obnáší práce sociálního pracovníka na městském úřadu?**

□ Ano

□ Ne

4. **Jaká je Vaše představa finančního ohodnocení sociálního pracovníka na městském úřadu?**

□ 10 – 15 tisíc Kč čistého

□ 15,1 – 20 tisíc Kč čistého

□ 20,1 – 25 tisíc Kč čistého

5. **Sledujete pracovní nabídky na pozici sociálního pracovníka pro městský úřad?**

□ Ano

□ Ne

6. **Jakou formu nabídky práce upřednostňujete?**

□ Internet

□ Inzerce ve sdělovacích prostředcích

□ Letáky vkládané do poštovních schránek

□ Vývěska

□ Spolupráce s úřady práce

7. **Do jaké vzdálenosti jste ochotni za prací dojíždět?**

□ Do 15 km

□ 15 – 25 km

□ 25 km a více

8. **Jakého jste pohlaví?**

□ Muž

□ Žena

9. **Jaký je Váš věk?**

□ 18 – 25

□ 26 – 35

□ 36 – 45

□ 46 a více

10. **Z jaké oblasti Karlovarského kraje pocházíte?**

□ Cheb

□ Sokolov

□ Mariánské Lázně

Děkuji za Váš čas věnovaný vyplnění tohoto dotazníku.

Abstrakt

SEDLÁČKOVÁ, M. Význam personálního plánování v organizaci. Bakalářská práce. Cheb: Fakulta Ekonomická ZČU v Plzni, 59 s., 2015

Klíčová slova: personalistika, plánování, strategie, lidské zdroje

Předložená bakalářská práce je zaměřena na personální plánování zaměstnanců Městského úřadu v Aši, konkrétně pro Odbor sociálních věcí a zdravotnictví. Cílem práce je popsat problematiku získání a udržení si kvalifikovaných zaměstnanců pro práci sociálního pracovníka, dále pak navrhnout a zhodnotit opatření, která by měla pomoci docílit spokojenosti a snížení fluktuace zaměstnanců na uvedeném odboru. První část práce je teoretická a je věnována výkladu základních pojmů a teorii související s personálním plánováním získané z odborné literatury. V praktické části je popsána struktura a orgány města a městského úřadu. Dále se práce věnuje popisu personálního plánování, kvalifikačním předpokladům a požadavkům na vzdělání zaměstnanců městského úřadu se zaměřením na sociální pracovníky. Byla vypracována SWOT analýza silných a slabých stránek Odboru sociálních věcí a zdravotnictví při Městském úřadu v Aši. V závěru práce jsou navržena opatření, která vedou k odstranění nedostatků a zvýšení zájmu o práci sociálního pracovníka na městském úřadu.

Abstrakt

SEDLÁČKOVÁ, M. The Importance of the Personnel Planning at an Organization. Cheb: Faculty of Economics, University of West Bohemia in Pilsen, 59 p., 2015

Key words: personnel management, planning, strategy, human resources

The presented Bachelor Work is concentrated on personnel planning of employees of the Town Authorities in Aš, specifically for the Department of Social Affairs and Health Care. The aim of the work is to describe problems how to recruit and preserve qualified employees for the job of a social worker and to suggest and evaluate measures which should help to achieve satisfaction and decrease fluctuation of employees in the department. The first part of the work is theoretical and is devoted to explanation of basic names and theory connected with personnel planning, taken from technical literature. In the practical part there is described a structure and bodies of the town and town authorities. Furhermore, the work describes personnel planning, qualification requirements and demands for education of the Town Authorities employees, mainly social workers. There has been elaborated AWOT analysis of strong and weak aspects of the Department of Social Affairs and Health Care at the Town Authorities in Aš. At the end of the work there are suggested precautions which may eliminate faults and increase interest in social workers at the Town Authorities.