

UNIVERZITA PALACKÉHO V OLMOUCI

PEDAGOGICKÁ FAKULTA

Ústav pedagogických a sociálních studií

Diplomová práce

Bc. Roman Zatloukal

Personální management Okresního soudu v Kroměříži

Kroměříž 2012

vedoucí práce: PhDr. Lenka Holá, Ph.D.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci zpracoval samostatně za užití uvedené literatury, pramenů a ostatních zdrojů.

V Kroměříži dne 16. března 2012

Roman Zatloukal

Poděkování:

Rád bych poděkoval vedoucí mé diplomové práce PhDr. Lence Holé, Ph.D., a to zejména za odbornou pomoc, jakožto i cenné podněty a rady. Dále bych rád poděkoval vedení Okresního soudu v Kroměříži za spolupráci a ochotu, stejně jako všem jeho zaměstnancům, kteří obětovali svůj čas a podíleli se na dotazníkovém šetření.

OBSAH

ÚVOD	5
1 VYMEZENÍ ZÁKLADNÍCH POJMŮ	7
1.1 Veřejná správa, státní správa, samospráva	7
1.2 Personální management	9
1.3 Justice	11
1.4 Soud	12
2 SOUDNÍ SOUSTAVA ČESKÉ REPUBLIKY	13
2.1 Nejvyšší soud České republiky	14
2.2 Vrchní soudy	15
2.3 Krajské soudy	15
2.4 Okresní soudy	16
2.5 Ústavní soud České republiky	17
2.6 Specializované soudy	18
3 SPRÁVA JUSTICE	20
3.1 Ministerstvo spravedlnosti České republiky	21
3.2 Justice v České republice a v zahraničí	23
3.3 Správa a organizační struktura okresních soudů v ČR	24
3.4 Správa a organizační struktura soudů v zahraničí	27
4 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	29
4.1 Úloha personalisty v organizaci	34
4.2 Plánování, získávání a výběr zaměstnanců	36
4.3 Rozmísťování a řízení zaměstnanců	38
4.4 Rozvoj a vzdělávání zaměstnanců	42
4.5 Odměňování zaměstnanců a motivace	44
4.6 Uvolňování zaměstnanců	49
5 EMPIRICKÁ ČÁST	51
5.1 Cíl výzkumu	51
5.2 Výzkumný vzorek	51
5.3 Metody výzkumu	57
5.4 Popis výzkumu	59
5.5 Výsledky výzkumu	63
5.6 Diskuse a závěry	75
ZÁVĚR	78
Seznam literatury	80
Seznam zkratk a značek	88
Seznam obrázků, tabulek a grafů	89
Seznam příloh	91
Anotace	135

ÚVOD

V dnešní době se neustále setkáváme s tvrzením našich politiků ohledně nutnosti snížení schodku státního rozpočtu a s tím spjatým šetřením ve výdajích státu. Jedno z úsporných opatření spočívá ve snížení počtu státních úředníků, o jejichž množství se hovoří již delší čas a názory na jejich potřebnost a pracovní náplň jsou různé. Málokdo si ale uvědomuje, že stejně jako v soukromém sektoru, tak i zde platí, že míra úspěchu dosažení stanovených cílů úzce souvisí se zaměstnanci, kteří pro konkrétní instituci pracují, a jsou to právě zaměstnanci, jejich schopnosti, dovednosti a vystupování, na základě kterých si pak veřejnost dělá obrázek o zaměstnavateli. Jejich pracovní výkon je zase závislý na tom, jak jsou k této práci motivováni, jak jsou vedeni a jakým způsobem jsou zabezpečovány jejich potřeby. Význam řízení tzv. lidských zdrojů je velmi důležitou součástí celé koncepce organizace, ať už v soukromé či státní sféře, a proto by mu měla být věnována náležitá pozornost. Otázkou správného výběru, řízení a péče o zaměstnance se zabývá personální management. V soukromé sféře je tato otázka více v kompetenci personálního oddělení konkrétního podniku nebo jeho vedení, ovšem státní sféra je omezena různými nařízeními, tabulkovými stavy, metodickými pokyny a zákonnými ustanoveními a pro samorozhodování zde již příliš prostoru nezůstává. Není však možné se domnívat, že organizace může fungovat bez znalosti základních principů, kterými se zabývají odborníci již delší čas, o čemž také svědčí i množství vydaných publikací, příruček a pořádání nejrůznějších školení a seminářů, na kterých se personálnímu managementu snaží vštípit určitá, léty ověřená, obecná pravidla personalistiky.

Cílem této diplomové práce je zjistit, zda jsou hlavní zásady personálního managementu užívané v soukromé sféře, aplikovány na Okresním soudu v Kroměříži. Dílčím cílem je pak zjistit, s jakými problémy se potýká osoba řídící lidské zdroje na soudu I. stupně, a to jak z hlediska zaměstnanců, tak z hlediska jemu nadřízených institucí.

Teoretická část práce, opřená zejména o odbornou literaturu a zdroje, vysvětlí nejprve ve své první kapitole základní pojmy, se kterými bude dále pracováno. Následující kapitola osvětlí soudní soustavu České republiky, přičemž kapitola třetí bude samostatně zaměřena na řízení soudu obecně. Vysvětlení obecných zásad řízení lidských zdrojů v soukromé správě přinese kapitola čtvrtá.

V empirické části bude proveden výzkum v oblasti řízení lidských zdrojů na Okresním soudu v Kroměříži. Jelikož problematika personálního managementu je velmi rozsáhlá a věnovat se všem jejím částím je v jedné práci zcela nemožné, zaměřím se na její hlavní

aspekty, a to úlohu personalisty v organizaci, plánování, získávání a výběr zaměstnanců, rozmisťování a řízení zaměstnanců, odměňování zaměstnanců a motivace a uvolňování zaměstnanců.

K výběru tématu mne motivovalo médii prezentované smýšlení veřejnosti ohledně personální situace v justici, zejména názor o personálním předimenzování soudů, když sám jsem zaměstnancem analyzovaného soudu. Chci osvětlit současný stav dané problematiky. Výstupem práce bude celkové zhodnocení personálního managementu Okresního soudu v Kroměříži a návrhy na jeho zefektivnění, které budou předloženy vedení soudu. Má práce může dále sloužit jako námět k zamyšlení nad úpravou dané problematiky.

1 VYMEZENÍ ZÁKLADNÍCH POJMŮ

První kapitola vymezuje základní pojmy nutné k pochopení dané problematiky a orientaci v jejích jednotlivých aspektech.

1.1 Veřejná správa, státní správa, samospráva

S pojmem veřejná správa se lze setkat již v dobách římského práva¹. Její přesné vymezení a popis však dosud není ani pro odborníky jednoznačně možné. Jedná se o tak široký pojem, že jednotlivé definice jsou vždy ovlivněny pozicí definujícího.

Dušan Hendrych nahlíží na veřejnou správu z dvou pohledů, a to materiálního, jinak řečeno funkčního a z hlediska formálního, tedy organizačního. Z materiální stránky je veřejná správa rozuměna jako činnost státních či jiných veřejných institucí, není však svým obsahem ani činností zákonodárnou. Rozhodujícím je zde druh činnosti – správa. Z formální stránky je pak kladen důraz na instituce a jejich orgány, jež mají pravomoc řešit veřejné úkoly nepřikázané parlamentu či soudům. Zde se za rozhodující považuje povaha instituce a veřejné úkoly, která má veřejná správa v rámci dělby moci plnit a které jsou jí jako působnost přikázány.²

Rektořík pak definuje veřejnou správu jako „*soustavu institucí a řídicích a výkonných činností, jež vyplývají z objektivní potřeby uspořádané společnosti, která je geneticky dána potřebou člověka žít ve společenství druhých lidí.*“³

Jednotlivé definice se v některých aspektech shodují, je však nutné mít na zřeteli úhel pohledu a vyhnout se jejich ztotožňování či zaměňování.

Tato páce bude vycházet z definice veřejné správy, jež vyplývá z právní úpravy správního práva, která vymezuje veřejnou správu jako souhrn činností vykonávajících územní nebo zájmovou samosprávou, správními úřady, či jinými subjekty, a to v souladu se zákony. V této oblasti je dále veřejná správa v pozitivním smyslu dělena na moc zákonodárnou, výkonnou a soudní, kdy moc zákonodárná a soudní jde jednoznačně stanovit, a to na rozdíl od moci výkonné. V negativním pojetí pak veřejná správa spočívá v souhrnu činností, které není možné označit ani jako soudnictví, ani jako zákonodárství.⁴

¹ KÁŇA, P. *Základy veřejné správy*. 2. přepracované vyd. Ostrava: Montanex, 2007. 86 s. ISBN 978-80-7335-244-2. S. 11.

² HENDRYCH, D. a kol. *Správní právo*. 7. doplněné vydání. Praha: C.H.Beck 2009. 875 s. ISBN 978-80-7400-049-2. S. 4.

³ REKTOŘÍK, J. *Ekonomika veřejného sektoru*. 1. vyd. Brno: MU Brno, 2004. 172 s. ISBN: 80-210-3330-4. S. 127.

⁴ HENDRYCH, D. a kol. *Právní slovník*. 3. podstatně rozšířené vydání. Praha: C.H. Beck 2009. 1488 s. ISBN 978-80-7400-059-1. Dostupný na také z: <<http://www.beck-online.cz/>>.

Velmi často je možné spolu s pojmem veřejná správa zaslechnout i označení státní správa a samospráva.

Vladimír Sládeček uvádí, že veřejná správa je rozdělena na státní správu, samosprávu a ostatní veřejnou správu, kdy předpokladem takového dělení je charakter nositele veřejné moci.⁵

Podle Dušana Hendrycha státní správa označuje „*tu část veřejné správy, jejímž subjektem (nositelem) je stát vykonávající ji přímo prostřednictvím svých orgánů a úřadů nebo nepřímo prostřednictvím jiných osob a kterou jim zákonem nebo rozhodnutím na základě zákona deleguje nebo propůjčuje.*“⁶

S tejně jako Hendrych nahlíží Petr Průcha na státní správu ze dvou různých pohledů, a to funkčního a organizačního, kdy však pod jejím obecným pojetím rozumí realizaci veřejné správy státem, což považuje v demokratickém státě za nenahraditelnou součást veřejné správy.⁷

Státní správa je vykonávána státem, který je jejím subjektem, prostřednictvím krajů, obcí nebo dalších orgánů, jako jsou například ministerstva, vláda a ostatní úřední orgány. Ve státní správě existuje princip nadřízenosti a podřízenosti. Cíl státní správy spočívá v zájmu státu na společenské úrovni. Státní správa se dále člení na přímou a nepřímou, kdy přímou správu vykonávají správní úřady zastupující stát a nepřímou pak veřejnoprávní organizaci v souladu s přenesenou působností.⁸

Přenesení působnosti lze pouze v souladu se zákonem, resp. Ústavním zákonem ČR č. 1/1993 Sb., a jeho článkem 105.

Nejčastěji se lze s přenesením působnosti setkat u samosprávních celků, které správu vykonávají vlastním jménem prostřednictvím volených orgánů a na vlastní odpovědnost v rozsahu povoleném zákonem a pod dozorem státu. Na samosprávu lze dále nahlížet z pohledu politického či právního. Z politického hlediska představuje samospráva podíl občanů na veřejných věcech a jejich řízení. Z právního hlediska je podstatná absence podřízenosti samosprávy nadřízenému orgánu, což je zakotveno v Ústavě.⁹

⁵ SLÁDEČEK, V. *Obecné správní právo*. 2. vyd. Praha: ASPI – Wolters Kluwer, 2009. 463 s. ISBN 987-807-357-382-9. S. 18-24.

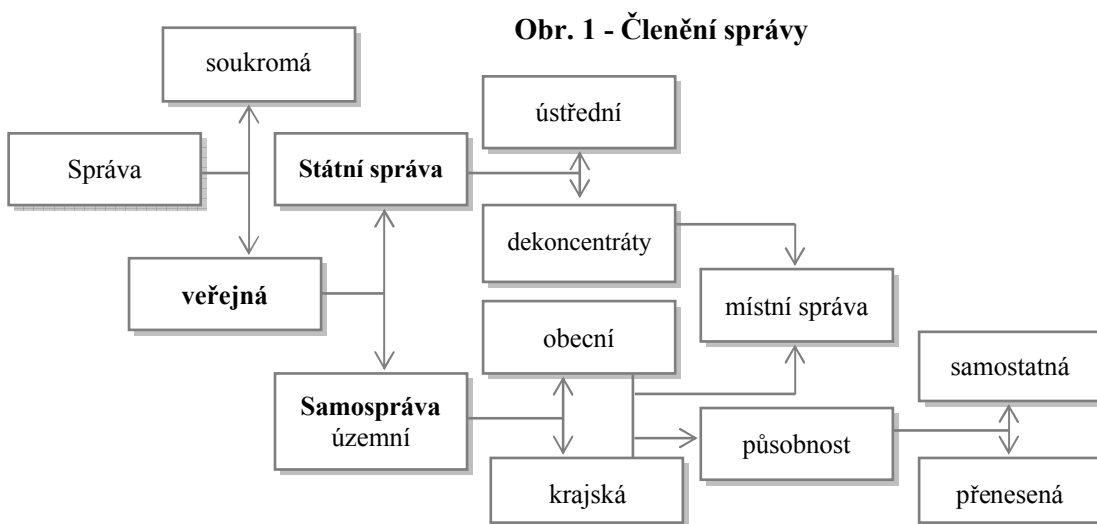
⁶ HENDRYCH, D. a kol. *Právní slovník*. 3. podstatně rozšířené vydání. Praha: C.H. Beck 2009. Dostupný na také z: <<http://www.beck-online.cz/>>.

⁷ PRŮCHA, P. *Základní pojmy a instituty správního práva*. 1. vyd. Brno: MU Brno, 1998. 420 s. ISBN: 80-210-2002-4. S. 295.

⁸ SLÁDEČEK, V. *Obecné správní právo*. 2009, s. 18-19.

⁹ HENDRYCH, D. a kol. *Právní slovník*. 3. podstatně rozšířené vydání. Praha: C.H.Beck 2009. Dostupný na také z: <<http://www.beck-online.cz/>>.

Od státní správy se samospráva liší zejména formami, kterými vykonává veřejnou správu, tedy použitím prostředků bez pozice síly. Charakteristika územní samosprávy se nejvíce přibližuje definici soukromé správy, a to zejména zaměřením na správu vlastních záležitostí.



Zdroj: PITNEROVÁ, M. *Politologické aspekty veřejné správy* [online]. 24.2.2007 [cit. 2010-12-25]. Dostupné z: <<http://ambi.pilsnerpubs.net/.../279-politologicke-aspekty-verejne-spravy-pavs/>>.

1.2 Personální management

Mezi teoretiky převládá názor, že personální management je jakousi fází přístupu organizace ke svým zaměstnancům. Definice personálního managementu se liší podle účelu využití a jeho definice není jednotná, což je spojeno také s překladem samotného slova management, který je taktéž často vykládán různě.

Hana d' Ambrosová a kol. ve své Abecedě pro personalisty vidí personální management jako soubor vedoucích pracovníků – managerů, v oblasti personalistiky, kteří se zabývají jak řízením optimálního stavu zaměstnanců, tak jejich využitím k dosažení cílů organizace.¹⁰

Aleš Mateiciuc chápe personální management jako soubor odborných postupů a praktik, uplatňovaný v organizacích personalisty a specializovanými personálními organizačními útvary za účelem personální optimalizace organizace, a to s ohledem na průběžné, operační, i rozvojové, strategické, organizační cíle. Velmi často je pojetí personálního managementu chápáno jako druh personalistiky. I když oba pojmy spolu souvisí, jedná se pouze o obdobné přístupy, kdy personalistika představuje danou

¹⁰ D'AMBROSOVÁ, H. a kol. *Abeceda pro personalisty 2008*. 2. vyd. Olomouc: ANAG, 2008. 319 s. ISBN 978-7263-441-5. S. 17.

problematiku v poněkud užším smyslu, je spíše komplexem opatření a personální činnosti na odborné úrovni, která je zaměřena na zajištění personálních potřeb organizace, personální management představuje „soustavnější organizační úsilí zaměřené na vytváření příznivých podmínek uplatňování, využívání a rozvoje personálu.“¹¹

Funkci personálního managementu pak spatřuje Michael Armstrong v získávání, organizování a motivování lidských zdrojů požadovaných podnikem. Jeho účelem pak je poskytnout organizaci takové pracovní zázemí a natolik kvalitně vedený personál, aby se tento co největší měrou podílel na dosažení podnikových cílů.¹²

Personální management klade důraz zejména na komunikaci a vztahy na pracovišti. Jak bylo zmíněno, s pojmem personální management se úzce pojí pojem řízení lidských zdrojů, o kterém bude blíže hovořeno dále. Obecně lze konstatovat, že v charakteristice řízení lidských zdrojů a personálního managementu lze nalézt řadu shodných, ale i rozdílných znaků. Při porovnání obou koncepcí vyplývá, že řízení lidských zdrojů se více zabývá sama sebou a svou kontrolou. Oproti tomu personální management se více zaměřuje na jednotlivé zaměstnance, kterým se snaží vytvořit takové podmínky, aby mohl řádně využít všech svých schopností a dovedností.

Je třeba rozlišovat mezi personálním managementem veřejné a soukromé sféry. Hlavní rozdíl mezi veřejnou a soukromou sférou spočívá zejména v cíli, jehož chce daná organizace dosáhnout a v nařízeních, kterými se musí řídit. Zatímco soukromý sektor se řídí situací na trhu a za jeho hlavní cíl lze považovat snahu dosáhnout zisku, od kterého se pak odvíjí míra jeho úspěšnosti, státní sféra je omezena politicky stanovenými nařízeními a potřebami.¹³

V současné době dochází ve veřejné správě České republiky k aplikaci manažerských principů soukromé sféry za účelem zefektivnění organizace a činnosti institucí, kdy zejména v principech strategického managementu by mělo dojít ke změně pojetí administrativního k pojetí cíleně orientovaného řízení ve veřejné sféře.

Význam personálního managementu vzrostl a v současné době je jedním z nejvýznamnějších částí řízení orgánů veřejné sféry a patří mezi něj také plánování a akvizice lidských zdrojů. Postupná reforma v personálním managementu veřejné sféry vyplynula zejména z časté kritiky, poukazující na ekonomickou jednostrannost, kdy často docházelo k porovnávání právě soukromé a veřejné sféry, aniž by byl zohledněn fakt, že nelze

¹¹ MATEICIUC, A. Personální management: pro krizové managery [online]. 2008. 265 s. Dostupné z: <<http://www.math.slu.cz/studmat/PersonalniManagement/personalniManagement.pdf>>. S. 82.

¹² ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupu*. 10. vyd. Praha: Grada, 2010. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3. S. 26.

¹³ DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. *Management lidských zdrojů*. 1.vyd. Praha: C.H.Beck, 2007. 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4. S. 12.

zcela porovnávat vztah mezi poskytovateli služeb a zákazníky ve sféře soukromé, a občany a veřejnou správou ve sféře státní. Je třeba si uvědomit, že „v demokratickém, politickém, státním i správním systému jsou občané subjekty i spoluvůrci správního systému, nejsou jen klienty služeb, ale také nositeli samosprávných oprávnění na různých stupních samosprávy“.¹⁴

Ve státní správě je kladen důraz zejména na rychlost, hospodárnost a kvalitu služeb, což je zakotveno i v zákonu č. 320/2001 Sb., o finanční kontrole ve veřejné správě v platném znění, zejména v § 2 písm. m), n), o), kdy citované zákonné ustanovení udává, že

- efektivita představuje takové použití veřejných prostředků, které zajistí optimální míru dosažení cílů při plnění stanovených úkolů;
- efektivnost představuje takové použití veřejných prostředků, kterým se dosáhne nejvýše možného rozsahu, kvality a přínosu plněných úkolů ve srovnání s objemem prostředků vynaložených na jejich plnění;
- hospodárnost představuje takové použití veřejných prostředků k zajištění stanovených úkolů s co nejnižším vynaložením těchto prostředků, a to při dodržení odpovídající kvality plněných úkolů.¹⁵

1.3 Justice

Původ slova justice vychází z latinského označení *iustitia*. Takto se označovala v Římě bohyně spravedlnosti, která byla zosobněním morální síly a základním prvkem právního systému. V současné době je možno význam slova chápat v překladu jako spravedlnost či právní řád v širším smyslu, případně soudnictví, jejich orgány a činnost v užším slova smyslu.¹⁶

Pod pojem justice obecně lze však zařadit i složky veřejné moci vykonávající právo, tedy například Probační a mediační služba, Policie ČR, Vězeňská služba apod. Jak bylo zmíněno, původ slova, či spíše toho, co představuje, lze nalézt již v dávném Egyptě, s různými obměnami pak i v dalších kulturách, kdy zpočátku je toto stále spjato s náboženskou tematikou, jak je tomu například v řeckých symbolech. Z náboženského

¹⁴ Management regionálního rozvoje na úrovni krajů a obcí s rozšířenou působností. *Svaz měst a obcí České republiky* [online]. 2007, 2011 [cit. 2011-03-01]. Dostupné z: <<http://www.smocr.cz/data/fileBank/d4649f67-1e83-497e-a70b-8bdcff3213f4.pdf>>.

¹⁵ Zákon č. 320/2001 Sb., o finanční kontrole. § 2. [Program] ASPI pro Windows verze 13, aktualizace 5.12.2010 [cit. 2001-02-24].

¹⁶ 15833. Řecká mytologie a spravedlnost. © *epravo.cz, a.s.* [online]. 1999-2012 [cit. 2010-12-28]. ISSN 1213-189X. Dostupné z:

<<http://www.epravo.cz/top/clanky/recka-mytologie-a-spravedlnost-15833.html>>.

Podrobněji k historii soudnictví a justice: SCHELLEOVÁ, Ilona; SCHELLE, Karel; BÍLÝ, Václav; MAN, Vlastislav, MARKOVÁ, Irena. *Soudnictví (historie, současnost a perspektivy)*. 1.vyd. Praha: Eurolex Bohemia, 2004. 592 s. ISBN 80-86432-65-3.

hlediska je často odkazováno na části bible, ve kterých se hovoří o božím soudu. Na stranu druhou římské symboly jsou už zcela právní. Základními symboly justice jako takové jsou váha a meč, jež mají představovat vážení, souzení a rozsouzení, trest a vinu, jakožto i božskou míru.¹⁷

V rámci této práce bude justice vysvětlována v rámci soudnictví a jeho jednotlivých aspektů, tedy v rámci výkonu práva.

1.4 Soud

Veřejně publikovaná definice uvádí, že soud je nezávislý státní orgán, který vykonává soudnictví a poskytuje ochranu porušeným a ohroženým právům fyzických a právnických osob a jiným zákony chráněným zájmům.¹⁸

Jedna ze základních funkcí státu předpokládá svobodný přístup každého občana k soudům. Z tohoto předpokladu vychází i mnohé definice, které pokládají za hlavní úkol soudů „*zákonem stanoveným způsobem poskytovat ochranu právům.*“¹⁹

Soud představuje výkon soudnictví jménem státu, a to v souladu s Listinou základních práv a svobod a Ústavou České republiky, musí se řídit platnými předpisy a postupy. Soud jedná vždy nestranně v intencích demokratického právního státu, nezávisle na ostatních státních orgánech a je jediným způsobem, jímž lze realizovat soudní moc, kterou, spolu s jejím výkonem a postavením, vymezuje hlava IV Ústavy.²⁰

V těchto dvou stěžejních předpisech je pak dále upraveno právo na spravedlivý proces, kdy každý jedinec má právo domáhat se svého práva u nestranného a nezávislého soudu, a to za předpokladu rovnosti stran. Existují i výjimky, kdy je možno se obrátit i na orgán jiný, například na základě zákona o rozhodčím řízení je možno dohodnout řešení sporu před rozhodcem.²¹

¹⁷ Univerzita Karlova v Praze: *Právnická fakulta* [online]. Praha: Univerzita Karlova, 6.2.2002. [cit. 2011-05-31]. Dostupné z: <<http://www.prf.cuni.cz/katedry/filosofie/predmety/spr/s2.htm>>.

¹⁸ Soud. In *Wikipedia: the free encyclopedia* [online]. St. Petersburg (Florida): Wikipedia Foundation, 17.9.2010, last modified on 15.12.2010 [cit. 2010-12-29]. Dostupné z: <<http://cs.wikipedia.org/wiki/Soud>>.

¹⁹ TOMANCOVÁ, J. a kol. *Základy práva: (nejen) pro školy*. 1.vyd. Boskovice: ALBERT. 2009. 360 s. ISBN: 80-7326-110-3. S. 37.

²⁰ více příloha IX

²¹ ČESKO. Usnesení předsednictva České národní rady ze dne 16. prosince 1992 o vyhlášení Listiny základních lidských práv a svobod jako součásti ústavního pořádku České republiky. Ústavní zákon č. 2/1993 Sb. ve znění ústavního zákona č. 162/1998 Sb. Platnost 28.12.1992. Účinnost 1.1.1993; Usnesení předsednictva České národní rady ze dne 16. prosince 1992 o vyhlášení Ústavy České republiky. Ústavní zákon č. 1/1993 Sb. ve znění ústavního zákona č. 347/1997 Sb., 300/2000 Sb., 448/2001 Sb., 395/2001 Sb. a 515/2002 Sb. Platnost 28.12.1992. Účinnost 1.1.1993. [Program] ASPI pro Windows verze 13, aktualizace 5.12.2010 [cit. 2011-02-24].

2 SOUDNÍ SOUSTAVA ČESKÉ REPUBLIKY

Soudní soustava České republiky představuje aspekt soudní moci, jež je součástí moci státní. Za zdroj veškeré státní moci je považován lid, což vychází z čl. 2 Ústavy, právě který uvádí, že státní moc je vykonávána prostřednictvím orgánů moci zákonodárné, výkonné a soudní. Tento výkon moci je označován jako „tripartice“. V některých případech stanovených ústavním zákonem může lid vykonávat státní moc přímo, například formou „referenda“. Čl. 4 Ústavy dále říká, že základní práva a svobody spadají pod ochranu soudní moci.²²

Výkon soudnictví představuje realizaci soudní moci. Původně existoval pouze jednotný typ soudního procesu, ze kterého se postupem času vyvinuly další druhy. Nejstarším druhem soudnictví je rozhodování ve věcech civilních, který lze dále dělit na rozhodování ve věcech rodinných, pracovních a pod. Druhým nejstarším typem je pak rozhodování ve věcech trestních, tedy rozhodování o vině a trestu. Následoval vznik správního a ústavního soudnictví.²³

Soudní moc vykonávají nezávislé soudy, jejichž úkolem je rozhodování o právech a povinnostech fyzických i právnických osob a státu, přezkoumávat zákonnost rozhodnutí vydaných orgány veřejné správy, tzn. státní správy a územní samosprávy, jakožto i rozhodovat o vině obžalovaného a další. Moc soudní vymezuje hlava 4 Ústavy.²⁴

Soudní soustavu upravuje čl. 91 Ústavy a představuje seskupení soudů, jejich organizační uspořádání, působnost a vzájemné vztahy, tedy jednotlivý druh soudu. Soustava soudů v České republice je jednotná. V současné době existuje tzv. dvoustupňová soustava, a to soustava obecných soudů a soustava, která vykonává ústavní soudnictví – Ústavní soud ČR. Dvoustupňová soustava pak znamená, že proti rozhodnutí soudu I. stupně je možné podat odvolání.²⁵

V soustavě obecných soudů existují jednotlivé články, přičemž v České republice existuje soustava čtyř článková, kterou tvoří soudy okresní, krajské, vrchní a nejvyšší. Soudní soustavu České republiky upravuje v současné době tedy vymezuje čl. 91 a 92 ústavy a zákonem č. 6/2002 Sb. o soudech a soudcích takto:

²² TOMANCOVÁ, J. a kol. *Základy práva: (nejen) pro školy*. 2009, s. 96.

²³ VAVRVAŘOVSKÝ, P. *Základy práva: O právu, státě a moci*. 1. vyd. Praha: ASPI, 2004. 396 s. ISBN 80-7357-038-6. S. 97-101.

²⁴ TOMANCOVÁ, J. a kol. *Základy práva: (nejen) pro školy*. 2009, s. 37.

²⁵ VAVRVAŘOVSKÝ, P. *Základy práva: O právu, státě a moci*. 2004, s. 99.

- 1) Nejvyšší soud ČR
- 2) Vrchní soudy
- 3) Krajské soudy
- 4) Okresní soudy.

Dále je v Ústavě zakotven Ústavní soud, který však není součástí obecných soudů, Nejvyšší správní soud a rozhodčí soudy, které představují specializované soudy České republiky.²⁶

Kromě tzv. článků soudu jako pojmu organizačního se lze setkat i s označením stupeň, příp. instance jako pojem procesní, který rozhoduje o opravných prostředcích, jedná se tedy o soudy vyššího stupně.

2.1 Nejvyšší soud České republiky

Nejvyšší soud je vrcholným soudním orgánem ve věcech, které jsou v pravomoci soudů v řízení trestním a občanském soudním řízení. Jeho úkolem je zajišťovat zákonnost rozhodování, a to rozhodováním o mimořádných opravných prostředcích v případech, jež stanovuje zákon o řízení před soudy a v jiných, zvláštním právním předpisem či mezinárodní smlouvou stanovených případech. Sleduje a zkoumá pravomocná rozhodnutí soudů ve věcech trestních a občanském soudním, na jejich základě zaujímá stanoviska k rozhodnutí jednotlivých soudů.²⁷

Nejvyšší soud ČR se nachází v Brně a zajišťuje jednotu a zákonnost rozhodování. Je složen z předsedy soudu, místopředsedy a dalších soudců, kteří tvoří dle své působnosti trestní, obchodní a občanskoprávní kolegia. V čele každého kolegia je jeho předseda. Předseda nejvyššího soudu dále vykonává státní správu nejvyššího soudu a jmenuje asistenty soudců.²⁸

U nejvyššího soudu se lze setkat s pojmem velký senát, jež je složen z 9 soudců příslušného kolegia. Za předpokladu, že kolegium představuje více než 27 soudců, je velký senát tohoto kolegia složen z jedné třetiny všech soudců. Pokud tato jedna třetina netvoří liché číslo, je velký senát složen z tolika soudců, jež ve výsledku tvoří liché číslo větší než 9 následujícím po tomto podílu. Jednací řád nejvyššího soudu se přijímá na základě usnesení tzv. pléna.²⁹

²⁶ viz příloha V – grafické znázornění soudní soustavy ČR

²⁷ TOMANCOVÁ, J. a kol. *Základy práva: (nejen) pro školy*. 2009, s 101.

²⁸ HENDRYCH, D. a kol. *Právníký slovník*. 3. podstatně rozšířené vydání. Praha: C.H.Beck 2009. Dostupný z: <<http://www.beck-online.cz/>>.

²⁹ TOMANCOVÁ, J. a kol. *Základy práva: (nejen) pro školy*. 2009, s 104.

Toto složení je podstatné zejména při rozhodování o opravném prostředku, které může následovat v případech, kdy je proti rozhodnutí odvolacího soudu povoleno tzv. dovolání. V dovolacím řízení musí být ten, kdo toto podal, zastoupen osobou s právníkem vzděláním.³⁰

Na základě svých stanovisek k pravomocným rozhodnutím soudu, a to v zájmu jednotného rozhodování soudů, vydává Sbirku soudních rozhodnutí a stanovisek.

2.2 Vrchní soudy

V České republice se nachází dva vrchní soudy, a to v Praze a Olomouci. Vrchní soudy mohou rozhodovat jako soudy druhého stupně, tedy soudy odvolací, ve věcech, v nichž v prvním stupni rozhodoval krajský soud nacházející se v obvodu jejich působnosti, nebo rozhodují v dalších zákonem stanovených případech. Jejich úkolem je přezkoumat zákonnost rozhodnutí jiných orgánů tak, jak je stanoveno zákonem, a rozhodovat v zákonem daných případech.³¹

Na řízení vrchních soudů se podílí předseda senátu, místopředseda a další soudci. Je rozhodováno v senátu složeném z předsedy senátu a dvou dalších soudců. Kromě rozhodovací činnosti vykonává předseda a místopředseda vrchního soudu také státní správu krajských soudů. Na rozhodovací činnosti se mimo soudců podílí dle zvláštního předpisu i soudní tajemníci, vyšší soudní úředníci, příp. asistenti soudce.³²

2.3 Krajské soudy

Krajské soudy představují druhý stupeň soudní soustavy České republiky. V případě, že v prvním stupni rozhodoval okresní či městský soud, stává se krajský soud jejich odvolacím orgánem. Odvolací pravomoc určují soudní řády. V některých, zákonem stanovených případech, může být krajský soudem prvního stupně. Mimo to, stanoví-li tak zákon, rozhodují ve věcech správního soudnictví.³³

V Praze se krajský soud nazývá soudem Městským. Rozhoduje-li krajský soud jako soud prvního stupně, je jeho odvolacím soudem Vrchní soud, do jehož působnosti spadá. V případě, že krajský soud rozhodně jako soud odvolací, je v jeho pravomoci napadené rozhodnutí potvrdit nebo změnit, kdy v těchto případech řízení končí a rozsudek nabývá

³⁰ VAVRVAŘOVSKÝ, P. *Základy práva: O právu, státě a moci*. 2004, s. 101.

³¹ HENDRYCH, D. a kol. *Právníký slovník*. 3. podstatně rozšířené vydání. Praha: C.H.Beck 2009. Dostupný z: <<http://www.beck-online.cz/>>.

³² Zákon č. 6/2002 Sb., o soudech a soudcích, § 1-7. [Program] ASPI pro Windows verze 13, aktualizace z 5.12.2010 [cit. 2011-02-18].

³³ TOMANCOVÁ, J. a kol. *Základy práva: (nejen) pro školy*. 2009, s 99-100.

právní moci, případně napadené rozhodnutí zrušit a vrátit věc soudu prvního stupně k dalšímu projednání, kdy v odůvodnění svého rozhodnutí uvede důvody a pokyny pro další řízení, jimiž jsou soudy prvního stupně zavázány se řídit. Proti opětovnému rozhodnutí je pak opět přípustné odvolání.³⁴

Organizační struktura se skládá z předsedy soudu, místopředsedy, předsedů senátů - soudců. Kromě rozhodovací činnosti zastávají předsedové krajských soudů i funkci státní správy okresních soudů patřících do obvodu jejich působnosti. Na rozhodovací činnosti se podílí vyšší soudní úředníci, justiční čekatelé, soudní tajemníci, příp. asistenti soudců. Krajský soud rozhoduje v senátech, pokud zákon nestanoví možnost rozhodování samosoudcem.³⁵

2.4 Okresní soudy

Okresní soudy představují nejnižší články soudní soustavy. Ve většině případů rozhodnutí okresní soudy jako soudy prvního stupně, pokud nestanoví zákony o řízení před soudy jinak, jak bylo zmíněno výše. V Praze úlohu okresních soudů vykonávají obvodní soudy.³⁶

Rozhodovací činnost obvykle probíhá v senátech tvořených předsedou senátu a dvou přísedícími, tam, kde to zákon ukládá, v ostatních případech rozhoduje samosoudce. Na rozhodování se podílejí kromě soudců justiční čekatelé, vyšší soudní úředníci, tajemníci soudu, soudní vykonavatelé či nově asistent soudce. V čele okresního soudu stojí předseda soudu s místopředsedou, jež řídí činnost a obsazení soudu. Nezřídka bývá zřizována také soudcovská rada.³⁷

Okresní soudy jako soudy prvostupňové rozhodují ve většině případů v věcech civilních a trestních. Řízení ve věcech civilních, nebo také občansko-právních, pak může být dále rozděleno na věci opatrovnické, dědické, exekuční. V případě civilního řízení soud vystupuje jako třetí osoba, která řeší právní konflikt neboli spor mezi dvěma stranami. V případě trestního řízení zastává mimo to také funkci ochránce společnosti před pachateli trestných činností. V případě, že okresní soud jako soud prvního stupně vydá rozhodnutí, kromě případů uvedených v § 202 o.s.ř., je možno proti těmto podat opravný prostředek, a to

³⁴ VAVRVAŘOVSKÝ, P. *Základy práva: O právu, státě a moci*. 2004, s. 101.

³⁵ HENDRYCH, D. a kol. *Právní slovník*. 3. podstatně rozšířené vydání. Praha: C.H.Beck 2009. Dostupný z: <<http://www.beck-online.cz/>>.

³⁶ TOMANCOVÁ, J. a kol. *Základy práva: (nejen) pro školy*. 2009, s. 99.

³⁷ HENDRYCH, D. a kol. *Právní slovník*. 3. podstatně rozšířené vydání. Praha: C.H.Beck 2009. Dostupný z: <<http://www.beck-online.cz/>>.

odvolání ke krajskému soudu, v jehož obvodu působnosti se okresní soud nachází. Následné rozhodnutí krajského soudu je pro okresní soud závazné.³⁸

2.5 Ústavní soud České republiky

Mimo soudní soustavu obecných soudů stojí Ústavní soud, který je soudním orgánem ochrany ústavnosti a sídlí v Brně. Je charakterizován jako autonomní státní orgán. Jeho hlavní funkcí je chránit práva, která vyplývají z Ústavy a Listiny základních práv a svobod, jakožto i jiných ústavních zákonů. Rozhodovací kompetenci ústavního soudu vymezuje čl. 87 a 95 odst. 2 Ústavy České republiky.³⁹

Nejvýznamnější pravomocí ústavního soudu je rozhodování o návrzích na zrušení zákona, příp. jednotlivých ustanovení, jež jsou v rozporu s ústavním pořádkem. Dále je v pravomoci ústavního soudu rozhodovat o zrušení právních předpisů nebo jejich částí, pokud návrh na toto rozhodnutí je odůvodněn rozporem se zákonem. Takový návrh mohou podat pouze subjekty nebo osoby, které vymezuje zákon č. 182/1993 Sb. o Ústavním soudu, který například uvádí, že takový návrh může podat skupina nejméně 41 poslanců, respektive 17 senátorů.⁴⁰

Ústavní soud rozhoduje dále o věcech týkajících se volebního práva a posuzování souladu mezinárodních smluv s Ústavou v průběhu ratifikace. Je tvořen 15 soudci, kteří o nejdůležitějších věcech rozhodují v tzv. plénu, případně v tříčlenných senátech. Plénium je usnášeníschopné v případě přítomnosti alespoň deseti soudců, jedná se tedy o hlasovací systém.⁴¹

Soudcem ústavního soudu se může stát pouze člověk, jež je bezúhonným občanem České republiky. Musí mít vysokoškolské vzdělání v právnickém oboru. Dále musí prokázat nejméně desetiletou advokátní praxi. Jeho věk musí být nejméně 40 let. Soudce ústavního soudu je, se svolením senátu, jmenován prezidentem republiky na dobu deseti let. Tento soudce nesmí figurovat v žádném politickém hnutí či straně a požívá podobnou imunitu jako například poslanci či senátoři.⁴²

V plénu ústavní soud rozhoduje zejména, jde-li o rozhodování ve věcech zrušení právních předpisů a zákonů, kdy ke zrušení zákona či jeho části je potřeba alespoň devíti hlasů členů pléna. V případě, že ústavní soud sezná, že napadený zákon, či jeho část je

³⁸ VAVRVAŘOVSKÝ, P. *Základy práva: O právu, státě a moci*. 2004, s. 101.

³⁹ TOMANCOVÁ, J. a kol. *Základy práva: (nejen) pro školy*. 2009, s. 103-104.

⁴⁰ VAVRVAŘOVSKÝ, P. *Základy práva: O právu, státě a moci*. 2004, s. 98.

⁴¹ Ústavní soud: Postavení a pravomoci Ústavního soudu. *Ústavní soud ČR* [online]. Brno: 2010 [cit. 2010-12-29]. Dostupné z: <<http://www.concourt.cz/clanek/2023>>.

⁴² TOMANCOVÁ, J. a kol. *Základy práva: (nejen) pro školy*. 2009, s. 104.

v rozporu se zákoností, je jedinou jeho možností zákon zrušit. Není v jeho pravomoci ukládat parlamentu nutnost nějaký zákon přijmout či uložit mu okamžité zahájení legislativních kroků. Ve tříčlenném senátu pak ústavní soud rozhoduje zejména o ústavních stížnostech, jež představují nejrozsáhlejší agendu. Stížnosti jsou podávány proti pravomocným rozhodnutím poté, co jsou vyčerpány veškeré opravné prostředky, případně proti jinému zásahu veřejné moci do práv či svobod napadajících subjektů. Stěžovatel musí být vždy zastoupen právním zástupcem.⁴³

Výstupem rozhodnutí jsou nálezy příp. usnesení. Odůvodnění nálezů jsou v souladu s čl. 89 odst. 2 Ústavy vykonatelné a závazné pro všechny orgány a osoby, proto se považují za jeden z pramenů práva a je třeba s nimi zacházet jako s precedenty. Rozhodnutí ústavního soudu jsou konečná a není proti nim možný opravný prostředek.⁴⁴

Obr. 2 - Ústavní soud ČR



Zdroj: Sídlo Ústavního soudu. *Ústavní soud ČR* [online]. © 2004, Brno: 2010 [cit. 2011-05-16]. Dostupné z: <<http://swww.usoud.cz/galerie/index.php>>.

2.6 Specializované soudy

Jak bylo zmíněno úvodem, v soustavě obecných soudů lze nalézt také méně známé, soudy specializované, jimiž jsou Nejvyšší správní soud ČR a rozhodčí soudy.

Nejvyšší správní soud má sídlo v Brně a představuje nejvyšší soudní orgán ve věcech výlučně spadajících do pravomoci soudů ve správním soudnictví. Žaloby jsou nejprve podávány ke krajským soudům dle sídla úřadu, jež vydal poslední rozhodnutí. Tyto žaloby se týkají převážně rozhodnutí či zásahu veřejné moci a podat žalobu může jak právnická tak

⁴³ VAVRVAŘOVSKÝ, P. *Základy práva: O právu, státě a moci*. 2004, s. 98.

⁴⁴ Ústavní soud: Postavení a pravomoci Ústavního soudu. *Ústavní soud ČR* [online]. Brno: 2010 [cit. 2010-12-29]. Dostupné z: <<http://www.concourt.cz/clanek/2023>>.

fyzická osoba, v případě, cítí-li se zkrácena na svých právech, ovšem je stejně jako u dovolání, je zde nutné právní zastoupení. Zde rozhodují specializované senáty, proti jejichž rozhodnutí je možné podat kasační stížnost, jež řeší právě Nejvyšší správní soud. Nejvyšší správní soud může dále rozhodovat ve věcech týkajících rozpuštění politických stran a ve věcech volební povahy.⁴⁵

Rozhodčí soudy rozhodují v rozhodčím řízení v případě, že je mezi stranami uzavřena písemná rozhodčí smlouva, resp. rozhodčí doložka. Řízení probíhá dle řádu a pravidel zveřejněných v obchodním rejstříku. Existují při obchodních hospodářských a agrárních komorách ČR s nimiž mají uzavřenu smlouvu. Rozhodčí nález je vykonatelný ve více než 140 státech světa. V současné době fungují v Brně, Plzni a Ostravě. Výhodami tohoto druhu řízení je rychlost, na rozdíl od běžných soudů menší formálnost a také to, že se jedná o jednoinstanční řízení. V řízení rozhodují rozhodci, jichž jejich seznam obsahuje v ČR i zahraničí přes 300 jmen.⁴⁶

Soudní soustava České republiky není jednoduchá a k orientaci v ní je třeba řádného nastudování a zejména pak pochopení posloupnosti jednotlivých kroků, jakožto i posloupnosti rozhodovací činnosti jednotlivých soudů.

⁴⁵ VAVRVAŘOVSKÝ, P. *Základy práva: O právu, státě a moci*. 2004, s. 101.

⁴⁶ O rozhodčím soudu. *Rozhodčí soud* [online]. Praha: 2009 [cit. 2012-01-19]. Dostupné z: <<http://www.soud.cz/o-rozhodcim-soudu>>.

3 SPRÁVA JUSTICE

Správa justice spadá do veřejné správy, avšak vzhledem k nezávislé moci soudní je charakteristická svými specifickými rysy, kdy vystupuje jako samostatná jednotka nezávislá na ostatních orgánech státní moci. Justiční správa tedy zahrnuje „*všechny věci soudních (justičních) orgánů, které nepatří k vykonávání soudnictví a nezakládají se na moci soudcovské.*“ Má za úkol připravit soudům takové podmínky, aby mohly řádně vykonávat soudnictví, a to hlavně v oblasti personální, organizační, hospodářské, finanční, jakožto i „*dohlížet způsobem a v zákonem stanovených mezích na řádné plnění úkonů svěřených soudům.*“⁴⁷

Ústava ČR stanoví, že soudy jsou ústavně nezávislé orgány, nesmí tedy být jejich autonomie nikterak ohrožena ani orgány vykonávající správu justice, nesmí jim tedy být přikazováno či razeno způsobem, který by jejich nezávislost mohl jakýmkoli způsobem ohrozit či ovlivnit jejich rozhodování. Stejně tak smí být rozhodnutí jednotlivých soudů měněna či zrušena pouze jím nadřízenými soudy, jak bylo blíže rozvedeno v předchozí kapitole.⁴⁸

Ústředním orgánem státní správy soudů je Ministerstvo spravedlnosti ČR, které řídí správu soudů, jež spočívá v jejich administrativním a jiném zabezpečení, a to prostřednictvím jednotlivých předsedů soudu. Hlavními kompetencemi ministra spravedlnosti je jmenování soudních funkcionářů, a to předsedy a místopředsedy krajských soudů, dále předsedy a místopředsedy okresních soudů a určování místa výkonu soudců, příp. jejich přeložení na soud jiný. Případný návrh na odvolání soudce z funkce či zproštění funkce je taktéž jednou z důležitých pravomocí ministra. Kompetence správních orgánů soudů včetně Ministerstva spravedlnosti upravuje zákon č. 436/1991 Sb. z 8. října 1991, o některých opatřeních v soudnictví, o volbách přisedících, jejich zproštění a odvolání z funkce a o státní správě soudů ČR, který byl částečně doplněn a změněn zákony č. 580/1991 Sb., č. 23/1993 Sb., č. 171/1993 Sb. a č. 284/1993 Sb.⁴⁹

V těchto zákonných ustanoveních jsou jako další správní orgány soudů předseda a místopředseda Nejvyššího soudu, předsedové a místopředsedové vrchních soudů, a dále předsedové a místopředsedové krajských a okresních soudů. Správu vrchních soudů

⁴⁷ SCHELLEOVÁ, I. *Správa soudnictví I: Soudy a soudní právo*. 1.1.1994, roč. 1993, č. 21. [Program] ASPI pro Windows verze 13, aktualizace 5.12.2010 [cit. 2011-05-25].

⁴⁸ Ústavní zákon č. 1/1993 Sb. v platném znění [Program] ASPI pro Windows verze 13, aktualizace 5.12.2010 [cit. 2011-02-24].

⁴⁹ Zák. č. 436/91 Sb. [Program] ASPI pro Windows verze 13, aktualizace 5.12.2010 [cit. 2011-02-24].

a Nejvyššího soudu vykonává Ministerstvo spravedlnosti České republiky prostřednictvím předsedů daných soudů, správu Nejvyššího soudu, správu okresních a krajských soudů pak buď přímo, nebo prostřednictvím předsedů krajských soudů.⁵⁰

3.1 Ministerstvo spravedlnosti České republiky

Zřízení Ministerstva spravedlnosti ČR jako orgánu státní správy soudů se datuje dnem 20. 3. 1848. Jednalo se o jedno ze čtyř ministerstev tehdejšího Rakousko-Uherska. Dalšími ministerstvy byla Ministerstvo vnitra, financí a kultury a vyučování. Prvním ministrem spravedlnosti se stal hrabě Ludwig Taaffe. Přes různé historické a politické výkyvy si ministerstvo spravedlnosti vždy zachovávalo své postavení a význam, ministr spravedlnosti byl vždy členem každé nové vlády, a to až do rozpadu Rakouska-Uherska v roce 1918. Na základě tzv. recepční normy, kterou byl v roce 1918 recipován právní řád rakousko-uherské monarchie, bylo zřízeno ministerstvo spravedlnosti v tehdejším Československu, a to na základě zákona Národního výboru československého č. 2/1918 Sb. Tímto zákonem byla dále vymezena působnost jednotlivých ministerstev, kdy ministerstvo spravedlnosti, stejně jako v době minulé, vykonávalo státní správu věznic, státních zastupitelství a soudů. K mírným úpravám pravomocí pak došlo v období Protektorátu, především co se vězeňské služby týká.⁵¹

Ústavním dekretem presidenta republiky č. 1/1945 Sb., o nové organizaci vlády a ministerstev v době přechodné byla činnost ministerstva spravedlnosti upravena na území osvobozeného Československa, prakticky s nezměněnou kompetencí. Následně byl dalším ústavním dekretem č. 94/1945 Sb. stvořen Sbor uniformované vězeňské stráže, který vykonával správní a strážní služby v soudních věznicích a trestních ústavech. Dohled nad těmito ústavami se řídí zákonem č. 112/1945 Sb. a byl svěřen ministerstvu spravedlnosti, kdy až do roku 1948 byla kompetence ministerstva spravedlnosti až na malé výjimky neměnná. K výraznějším změnám došlo pouze v oblasti vězeňské služby. Následně od září roku 1957 přešlo do působnosti ministerstva spravedlnosti řízení rejstříku trestů, a to až do roku 1962. Na čas pak tuto funkci přebralo Generální prokuratura, přesněji do roku 1991. Další uspořádání ministerstev a ostatních orgánů státní správy přišlo v roce 1968, po federativním uspořádání republiky. Došlo k rozdělení na Ministerstvo spravedlnosti České republiky, jehož

⁵⁰ SCHELLEOVÁ, I. *Správa soudnictví I: Soudy a soudní právo*. 1.1.1994, roč. 1993, č. 21. [Program] ASPI pro Windows verze 13, aktualizace 5.12.2010 [cit. 2011-05-25].

Více a podrobněji k tématu českého a dílem i zahraničního soudnictví od raného počátku lze nalézt například v: SCHELLEOVÁ, I., SCHELLE, K. a kol. *Soudnictví (historie, současnost a perspektivy)*. 1.vyd. Praha: Eurolex Bohemia, 2004. 592 s. ISBN 80-86432-65-3.

⁵¹ Justice.cz: Oficiální server českého soudnictví. *Ministerstvo spravedlnosti* [online]. Praha: 2010 [cit. 2010-12-27]. Dostupné z: <<http://portal.justice.cz/Justice2/MS/ms.aspx?j=33&o=23&k=2371&d=14345>>.

kompetence byly dány zákonem č. 2/1969 Sb., a byl mu svěřen dohled a správy vězeňství, státního notářství a soudů a Ministerstvo spravedlnosti Slovenské republiky.⁵²

Z historického hlediska dalšími významnými mezníky byl pád komunistického režimu v roce 1989 a vznik samostatné České republiky, kdy došlo k ukončení státní správy notářství ze strany ministerstva, a to v souladu se zákonem č. 358/1992 Sb. o privatizaci státních notářství. Dále bylo ministerstvo spravedlnosti v důsledku ratifikace Úmluvy o ochraně lidských práv a základních svobod a jejích Protokolů pověřeno zastupovat stát při případných stížnostech u Evropského soudu pro lidská práva v souladu se zákonem č. 135/1996 Sb. Jednou z největších změn v posledním desetiletí bylo pro Ministerstvo spravedlnosti přijetí zákona č. 257/2000 Sb. účinného od 1.1.2001, který se týkal zřízení probační a mediační služby.⁵³

Jak již bylo zmíněno, Ministerstvo spravedlnosti ČR představuje orgán státní správy pro soudy, státní zastupitelství, vězeňství a probaci a mediaci. Mimo to dále vystavuje právní posudky pro úvěrové a garanční smlouvy, ve kterých je Česká republika smluvní stranou a zastupuje Českou republiku při vyřizování stížností na porušení Úmluvy o ochraně lidských práv a základních svobod a jejích Protokolů. Dále řídí Institut pro kriminologii a sociální prevenci, Rejstřík trestů, Justiční akademii v Kroměříži a Probační a mediační službu.⁵⁴

Hlavní budovu Ministerstva spravedlnosti lze nalézt v domě čp. 427 na ulici Vyšehradské ulici 16, v Praze 2, kde se nalézá i kancelář ministra spravedlnosti. Na postu ministra spravedlnosti se od roku 1918 vystřídal celkem 33 osob, z toho tři ženy, jmenovitě Dagmar Burešová, Vlasta Parkanová a Daniela Kovářová. Dvakrát vykonávali funkci ministra spravedlnosti Afréd Meissner, Václav Škoda a Pavel Rychetský. Post ministra nejdéle vykonával Jan Němec. Dalším výrazným jménem je pak veřejný ochránce práv Otakar Motejl, který byl prvním nestraničným ministrem spravedlnosti v poválečném období. V současné době tvoří Ministerstvo spravedlnosti 330 zaměstnanců.⁵⁵

⁵² Justice.cz: Oficiální server českého soudnictví. *Ministerstvo spravedlnosti* [online]. Praha: 2010 [cit. 2010-12-27]. Dostupné z: <<http://portal.justice.cz/Justice2/MS/ms.aspx?j=33&o=23&k=2371&d=14345>>.

⁵³ Ustanovení § 11 zákona č. 2/1969 Sb., o zřízení ministerstev [Program] ASPI pro Windows verze 13, aktualizace 5.12.2010 [cit. 2011-02-24].

⁵⁴ Justice.cz: Oficiální server českého soudnictví. *Ministerstvo spravedlnosti* [online]. Praha: 2010 [cit. 2010-12-27]. Dostupné z: <<http://portal.justice.cz/Justice2/MS/ms.aspx?j=33&o=23&k=2371&d=14345>>.

⁵⁵ Justice.cz: Oficiální server českého soudnictví. *Ministerstvo spravedlnosti* [online]. Praha: 2010 [cit. 2010-12-29]. Dostupné z: <<http://portal.justice.cz/Justice2/MS/ms.aspx?j=33&o=23&k=2371&d=14345>>

3.2 Justice v České republice a v zahraničí

V rámci správy soudů se rozlišují tři základní modely rozhodování o financování soudů.

V prvním případě je rozhodování zcela v kompetenci tzv. exekutivy (ministerstva). V současné době se tento princip praktikuje v Německu, Rakousku, Lotyšsku a v České republice. Financování justice v naší republice je dlouhodobě diskutovanou otázkou. Rozpočet justice jako takové a následné rozdělování prostředků mezi jednotlivé soudy je v ČR v kompetenci ministerstva spravedlnosti. Tento ze své pozice určuje, komu a za jakým účelem budou finance poskytnuty. Na tuto absolutní pravomoc je často poukazováno jako na možný „nátlakový“ prostředek, který může ohrozit nezávislost soudní moci. Ministerstvo dále sleduje formou přísných finančních kontrol hospodaření se svěřenými prostředky, kdy i to nejmenší pochybení bývá tvrdě sankcionováno, čímž je teoreticky dána možnost odstranění nepohodlných, formálně za správu financí odpovědných osob. Soudy jsou tak finančně i kariérově závislé na ministerstvu, kdy neexistuje bližší spolupráce při rozhodování se zástupci z řad soudců. Silnou pozici ministerstva spravedlnosti kritizoval již Ústavní soud ve svém nálezu Pl ÚS 7/2002 ze dne 18.6.2002. V současné době je první model na ústupu.⁵⁶

Ve druhém případě je rozhodovací činnost převážně v rukou centrálních orgánů s převážným zastoupením z řad soudců, kteří se tak podílí na vytváření justičních rozpočtů. Tento model se již užívá v Nizozemí a Maďarsku, kdy Rada soudnictví v Nizozemsku navrhuje kompletní rozpočet pro justici a rozdělení finančních prostředků mezi jednotlivé soudy. Stejně tak provádí kontrolní činnost rozpočtu soudů. Celkový objem finančních prostředků pak určí zákonodárce. Ministerstvo spravedlnosti zde má pouze částečnou pravomoc, kdy ministroy je návrh rozpočtu předložen radou na základě údajů poskytnutých jednotlivých soudů. Ministerstvu jsou pak Radou předkládány kontrolní zprávy o hospodaření s finančními prostředky v rámci soudnictví. Ve zmíněném Maďarsku⁵⁷ pak je druhý model aplikován Nejvyšší soudní radou (MGB), která připravuje návrhy rozpočtování justice, resp. soudnictví, sama, tento návrh předkládá předsedovi parlamentu, aniž by potřebovala svolení vlády. Pokud by parlament s návrhem nesouhlasil, je povinen toto řádně zdůvodnit. Jakmile

⁵⁶ KÜHN, Z.; KOSARĚ, D. *Financování justice: Úvod a nastínění problému financování justice* [online]. 2009 [cit.2010-12-29]. Dostupné z: <http://www.llp.cz/_files/file/PodkladovyMaterialJustice.pdf>.

⁵⁷ Více oficiální internetová stránka maďarských soudů: <<http://www.birosag.hu/Engine.aspx>>.

jsou rozpočtové prostředky schváleny, je zcela v kompetenci MGB jejich rozdělení, a to včetně nákladů na provoz, investice, či personální zázemí soudů.⁵⁸

Třetí model je spojením prvního a druhého. Základní myšlenou je spolupráce celostátních orgánů a participace soudců, resp. jejich spolupráce při navrhování rozpočtu a při správě soudů. Konečnou rozhodovací pravomoc má ministerstvo, ovšem se soudci v poradní roli. Tento model je uplatňován například na Slovensku, v Polsku, Slovinsku či Španělsku.⁵⁹ Například na Slovensku má poradní roli Soudní rada Slovenské republiky, která se může vyjadřovat k návrhu rozpočtu soudů. Použití rozpočtových prostředků pak projednává se soudcovskou radou. S mírnou úpravou toto probíhá i v Polsku, kde je však návrh celkového rozpočtu předkládán ke zpracování ministerstvu spravedlnosti. Jednotlivé soudy pak se svými připomínkami kontaktují přímo ministerstvo.⁶⁰

Ze shora uvedeného vyplývá, že jako nejschůdnější se jeví kompromisní model, kdy na navrhování a vyhodnocování rozpočtů se podílí jak exekutiva, tak soudní participace. Tento model omezuje možné narušení nezávislosti výkonu soudní moci a politizaci justice jako takové.

3.3 Správa a organizační struktura okresních soudů v ČR

Organizační struktura soudů v České republice je upravena v zákonu o soudech a soudcích, tedy zák. č. 6/2002 Sb. v platném znění, který uvádí, že v čele okresního soudu stojí předseda, který řídí a usměrňuje činnost soudu, zastupuje ho místopředseda. Ředitel soudní správy zařizuje administrativní aparát. Jedná se o řídicí management soudu. Celá struktura organizace pak vychází z rozvrhu práce pro aktuální rok, kdy jsou předsedou soudu přiděleny soudní senáty jednotlivým soudcům, jejich procentuální nápad a zástup, dále rozvrh práce upravuje zařazení každého administrativního pracovníka na pracovní pozici, včetně zástupu. Struktura soudu je tvořena stanoveným počtem soudců, přísedícími, a administrativním aparátem.

Z rozvrhu práce vyplývá i jednotlivé členění soudních agend, obsah pracovní náplně jak administrativního aparátu, tak vedoucího managementu. Náplň práce předsedy soudu spočívá v zajišťování chodu soudu po stránce personální a organizační; za tímto účelem stanovuje počty přísedících, zajišťuje řádné obsazení soudu vyššími soudními úředníky,

⁵⁸ KÜHN, Z.; KOSAŘ, D. *Financování justice: Úvod a nastínění problému financování justice* [online]. 2009 [cit.2010-12-29]. Dostupné z: <http://www.llp.cz/_files/file/PodkladovyMaterialJustice.pdf>.

⁵⁹ Více systém soudní moci: <https://e-justice.europa.eu/content_judicial_systems-14-cs.do>.

⁶⁰ KÜHN, Z.; KOSAŘ, D. *Financování justice: Úvod a nastínění problému financování justice* [online]. 2009 [cit.2010-12-29]. Dostupné z: <http://www.llp.cz/_files/file/PodkladovyMaterialJustice.pdf>.

soudními tajemníky, soudními vykonavateli a dalšími zaměstnanci a vyřizuje personální věci soudu. Dohlíží na přípravu justičních čekatelů, kontroluje činnost ředitele správy soudu, zajišťuje bezpečnost soudu a úkoly krizového řízení. Dbá na důstojnost jednání a dodržování zásad soudcovské etiky v řízení, provádí prověrky soudních spisů, vyřizuje stížnosti a právní pomoc občanů, plní úkoly v oblasti ochrany utajovaných skutečností a ochrany osobních údajů, rozhodování dle § 15/1 zák. č. 106/1999 Sb. Je příkazcem operací podle zák. č. 320/2001 Sb., řídí činnost justiční stráže v budově soudu, organizuje práci čekatelů a přísedících, vyřizuje agendu spojenou s rozhodováním o návrzích na určení lhůty k provedení procesních úkonů podle § 174a zák. č. 6/2002 Sb.⁶¹

Ředitel správy soudu zajišťuje provoz soudu po stránce hospodářské, materiální a finanční, vyřizuje personální věci zaměstnanců působících u tohoto soudu a soudců, zajišťuje řádný chod soudních kanceláří, plní další úkoly související s výkonem státní správy soudu podle pokynů předsedy soudu. Řídí autoprovaz, je příkazcem operací podle zák. č. 320/2001 Sb., v rozsahu dle „Instrukce“ předsedy okresního soudu k zabezpečení vnitřní finanční kontroly. Zajišťuje průběžnou a následnou kontrolu příkázaných operací. Zpracovává statistické přehledy a rozborů hospodaření okresního soudu, zajišťuje úkoly spojené s ochranou osobních údajů v rozsahu stanoveném zák. č. 101/2000 Sb.⁶²

Na činnosti soudu se také podílí soudcovská rada, která je složena ze soudců daného soudu. Soudcovské rady se zřizují na všech soudech, kde je více než 10 soudců, v opačném případě její funkci vykonává shromáždění všech soudců daného soudu. Každá soudcovská rada má celkem 5 členů a 3 náhradníky, u okresních soudů s méně než 30 soudci jen 3 členy, přičemž předseda soudu nebo jeho místopředseda být členem nemůže. Členové jsou voleni v přímých, rovných a tajných volbách všemi soudci daného soudu, a to na funkční období 5 let. Předseda soudcovské rady je zvolen na jejím prvním zasedání a může být kdykoli odvolán a nahrazen jiným členem rady. Hlavním úkolem soudcovské rady je být poradním sborem pro předsedu soudu.⁶³

V tomto ohledu tedy nemá reálné pravomoci, neboť jejím stanoviskem se předseda soudu nemusí řídit. Soudcovská rada se především vyjadřuje k soudcům, kteří mají být k

⁶¹ Justice.cz: Oficiální server českého soudnictví. *Ministerstvo spravedlnosti* [online]. Praha: 2010 [cit. 2010-12-21]. Dostupné z: <<http://portal.justice.cz/Justice2/Soud/soud.aspx?o=144&j=154&k=1497&d=13077>>.

⁶² Zákon č. 6/2002 Sb. [Program] ASPI pro Windows verze 13, aktualizace z 5.12.2010 [cit. 2011-05-25].

⁶³ Justice.cz: Oficiální server českého soudnictví. *Ministerstvo spravedlnosti* [online]. Praha: 2010 [cit. 2010-12-21]. Dostupné z: <<http://portal.justice.cz/Justice2/Soud/soud.aspx?o=144&j=154&k=1497&d=13077>>.

danému soudu přidělení, k návrhu každoročního rozvrhu práce a k jiným zásadním otázkám státní správy soudu. Zasedání soudcovské rady je vždy neveřejné.⁶⁴

Při každém okresním soudu jsou zřízeny soudní kanceláře, v čele každé soudní kanceláře stojí její vedoucí, který zajišťuje administrativní chod kanceláře, úkoluje a dohlíží na práci soudních zapisovatelek, vede jednotlivé soudní rejstříky jednotlivých soudních senátů, dohlíží na zápis nových věcí, dohlíží na řádnou evidenci spisů v informačním systému soudu, komunikuje s účastníky řízení, jejich zástupci apod. Pod každou soudní kancelář, vyjma správy soudu, spadá přidělený počet senátů zaměřených na danou právní problematiku, kdy každý soudní senát tvoří předseda senátu, vyšší soudní úředník a zapisovatelka, ve výjimečných případech pouze vyšší soudní úředník a zapisovatelka. Hierarchie vedení v jednotlivých senátech je dána rozhodovací pravomocí.⁶⁵

Za platné právní předpisy organizace můžeme považovat Ústavu ČR a zákony ČR, zejména pak zákon č. 6/2002 Sb. o soudech, přisedících, soudcích a státní správě soudů, vnitřní a kancelářský řád pro okresní, krajské a vrchní soudy uvedená pod č. 1/2002 Sbírky instrukcí a sdělení, resp. vyhlášky MSp ČR č.j. 505/2001-Org., kterou se vydává vnitřní a kancelářský řád pro okresní, krajské a vrchní soudy, ve znění pozdějších předpisů, zákon o ochraně osobních údajů č. 101/2000 Sb., zák. č. 141/1961 Sb., trestní řád ve znění pozdějších předpisů, zák. č. 99/1963 Sb., občanský soudní řád ve znění pozdějších předpisů, zák. č. 358/1992 Sb., notářský řád ve znění pozdějších předpisů, zák. č. 120/2001 Sb., exekuční řád ve znění pozdějších předpisů a dále vnitřní instrukce předsedy soudu.⁶⁶

Vnitřní informační systém organizace je plně funkční, umožňuje oboustranný přenos informací, kdy účastníci řízení, obžalovaní, advokáti i veřejnost mají v dostatečné míře zabezpečen přístup k informacím. Informační systém soudu tvoří organizační schéma, informační tabule s plánem budovy a označenými místnostmi, úřední hodiny, rozvrh práce, v rámci organizačního systému je vhodně využívána soudcovská rada. U soudu je vytvořen funkční systém uvádění začínajících administrativních pracovníků. Rozdělení projednávaných věcí do jednotlivých soudních oddělení určuje rozvrh práce, daný předsedou soudu za spolupráce se soudcovskou radou, na základě pokynů ministerstva spravedlnosti.⁶⁷

⁶⁴ Justice.cz: Oficiální server českého soudnictví. *Ministerstvo spravedlnosti* [online]. Praha: 2010 [cit. 2010-12-21]. Dostupné z: <<http://portal.justice.cz/Justice2/Soud/soud.aspx?o=144&j=154&k=1497&d=13077>>.

⁶⁵ Vnitřní kancelářský řád (vyhláška MSp ČR č.j. 505/2001-Org., kterou se vydává vnitřní a kancelářský řád pro okresní, krajské a vrchní soudy, ve znění pozdějších předpisů, ve znění pozdějších předpisů).

⁶⁶ Justice.cz: Oficiální server českého soudnictví. *Ministerstvo spravedlnosti* [online]. Praha: 2010 [cit. 2010-12-21]. Dostupné z: <<http://portal.justice.cz/Justice2/Soud/soud.aspx?o=144&j=154&k=1497&d=13077>>.

⁶⁷ Pozn. více lze nalézt na www.justice.cz: soudy.

3.4 Správa a organizační struktura soudů v zahraničí

Soudnictví v ČR si často jako model bere Rakousko⁶⁸ a Německo.⁶⁹ Důvodem je zejména to, tyto země mají srovnatelné historické a kulturní kořeny. České soudnictví sice kořenově spadá do téhož modelu, avšak v průběhu let, zejména po sametové revoluci, bylo nutné překonávat nejednu legislativní, kulturní a mentální obtíž. Zmíněné země měly navíc možnost díky absenci jazykových problémů, vzájemně se vyvíjet a v mnohých věcech se vzájemně inspirovat.

Rakouská justiční správa je zakotvena v rakouské ústavě (čl. 82 – 94), v zákonu o organizaci soudnictví (§ 73 a násl. GOG), což je činí přehlednými ve srovnání se správou Německou. K tomu přispělo i odstranění zákonných definic pojmů v roce 1994, jichž je v českých zákonech nepřehledné množství, a dále jasné vymezení oblasti činnosti justiční správy. Doktrína, soustava pouček a zásad, Rakouské justice rozděluje správu soudnictví na ministerskou, spjatou s ministerskými pokyny a kolegiální, která je chráněna nezávislostí. V případě nejasného zařazení rozhoduje ministerský výkon správy, kdy rozhodují tzv. soudní prezidenti, kteří vedou soudy na místní úrovni stejně jako v Německu. Výkon kolegiální správy spadá pod personální útvar senátu, v jejichž kompetenci jsou otázky rozvrhu práce, disciplinární otázky a otázky personální. Výkon správy soudnictví v Rakousku, která je v kompetenci soudců, je kombinací úkolů, jež v Německu vykonávají částečně prezidia soudů a částečně soudcovské služební soudy. Obě země shodně řeší citlivé aspekty, jako je například kariérní postup či rozvrh práce za spoluúčasti soudců.⁷⁰

Soudci jsou jmenováni na základě návrhů ze strany kolegiálních orgánů, přičemž není zákonem stanovena povinnost tyto návrhy akceptovat. Stejně tak se postupuje v případě kariérního postupu soudců. Případná akceptace návrhů pak vytváří zákon v materiálním smyslu. Kárná řízení jsou pak vymezena v soudcovském služebním zákonu (Richterdienstgesetz – RDG), který v porovnání s německou úpravou je vysoce propracovaná, i když obsahově totožná. Prohřešky soudců řeší příslušné disciplinární soudy stojící mimo soudy služební. Trnem v oku nezávislých soudcovských organizací je míra kompetencí rakouského ministra spravedlnosti v oblasti služebního dohledu, hospodaření a na management orientovaná ministerská vnitřní revize soudů, kdy zde panuje obava

⁶⁸ Content judicial systems in member states. *Evropská komise* [online]. 2010 [cit. 2010-11-23]. Dostupné z: <https://e-justice.europa.eu/content_judicial_systems_in_member_states-16-at-cs.do?member=1>.

⁶⁹ Der Bundesgerichtshof [online]. 2010 [cit. 2010-11-23]. *Bundesgerichtshof.de*. Dostupné z: <http://www.bundesgerichtshof.de/DE/Home/home_node.html>.

⁷⁰ WAGNEROVÁ, E. *Správa justice: Správa soudnictví exekutivou*. 20.10.2010, roč. 2010, č. 6, s. 3. [Program] ASPI pro Windows verze 13, aktualizace z 5.12.2010 [cit. 2011-05-25].

o nezávislost soudců.⁷¹

Stejně jako v ČR, i rakouské a německé soudnictví⁷² řeší otázky informační povinnosti soudní správy, bezpečností otázky, přístup k veřejnosti a v současné době také otázky spojené s ekonomizací justice. Stejně tak je společným problémem otázka financování justice, kdy v listopadu roku 2004 byla vyhlášena dvouhodinová stávka soudců, která jež poukazovala na dlouhodobé podfinancování justice. Podle názoru rakouských i německých soudů by strukturální nezávislost soudnictví mělo vyřešit vytvoření tzv. Rady soudnictví, která funguje v jihoevropských zemích.⁷³

⁷¹ WAGNEROVÁ, E. *Správa justice: Modely soudcovských rad*. 20.10.2010, roč. 2010, č. 6, s. 1-9. [Program] ASPI pro Windows verze 13, aktualizace z 5.12.2010 [cit. 2011-05-25].

⁷² více Systém soudní moci z: <https://e-justice.europa.eu/content_judicial_systems-14-cs.do>

⁷³ WAGNEROVÁ, E. *Správa justice: Vyhodnocení*. 20.10.2010, roč. 2010, č. 6, s. 10. [Program] ASPI pro Windows verze 13, aktualizace z 5.12.2010 [cit. 2011-05-25].; dále k tématu VRTĚL, Petr. Z právního světa: Jak to funguje v Německu. *Soudce*. 2008, roč. X, č. 5, s. 25-32.

4 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Pomineme-li technické a materiální zázemí, jsou lidé jedním z nejzávažnějších faktorů, který ovlivňuje prosperitu, resp. dosažení cílů dané organizace. Důležitost personálního zázemí firmy si postupem času začali uvědomovat odborníci na celém světě, a proto je této problematice věnováno čím dál více pozornosti. Tento „lidský faktor“ bývá označován různě. Je možné se setkat s pojmy lidský zdroj, pracovník, zaměstnanec, personál či pracovní síla aj.

I když jsou tyto názvy považovány za synonyma, existují mezi nimi určité rozdíly. Za pracovní sílu jsou považováni pracující lidé. Označení pracovník pak má širší význam v tom smyslu, že je za něj považována osoba pracující, resp. vykonávající svou charakteristickou pracovní činnost, což ji zapojuje do pracovního procesu. Označení zaměstnanec pak vychází z pracovně-právních vztahů a označují osobu vykonávající svou práci na základě pracovní smlouvy. Konečně označení personál, je označením hromadným a jsou za něj považovány osoby zaměstnané organizací.⁷⁴

V současné době je zřejmě nejčastěji užívaným označením lidský zdroj a lidský kapitál. Označení lidský zdroj se začal objevovat v 80. letech, ovlivněn rozrůstajícím se japonským managementem, který kladl větší důraz právě na personální stránku organizační struktury. Úspěšnost této koncepce přinutila nejprve americkou a následně i zbylou praxi zahrnout teorii řízení lidských zdrojů do manažerské teorie. Samotná definice lidského zdroje se, příliš často, neobjevuje. Obecně lze lidským zdrojem označit osobu, příp. několik osob, které se vyznačují určitými osobními vlastnostmi, způsobilostmi - kompetencemi, pracovní kapacitou a motivovaností, které organizace zaměstnává nebo které má potenciálně k dispozici k tomu, aby jejich přispěním mohla dosahovat svých cílů, plnit své účely, uskutečňovat své záměry a poslání.⁷⁵

Označení lidské zdroje bývá často spojováno s pojmem lidský kapitál. Samotné slovo kapitál vychází z myšlenky rostoucího významu lidského prvku v organizaci, kdy se má za to, že lidé jsou pro organizaci kapitálem, tedy bohatstvím, do nějž, stejně jako do ostatních aktiv podniku, je nezbytné investovat a věnovat patřičnou pozornost jejich výjimečnosti, spočívající zejména ve schopnosti:

⁷⁴ Srovnej Armstrong, M., 2010; Koubek, J., 1995.

⁷⁵ MATEICIUC, A. Personální management: pro krizové managery [online]. 2008, s. 83. Dostupné z: <<http://www.math.slu.cz/studmat/PersonalniManagement/personalniManagement.pdf>>.

- uvědomit si nastalou situaci, prožít ji a vyhodnotit a následně z ní vyvodit hodnocení a podněty, a tyto následně aplikovat do svého jednání,
- dokázat se orientovat v prostředí firmy i vnějším prostředí a předpokládat další vývoj,
- přemýšlet o slabých a silných stránkách organizace, nacházet a ovlivňovat jednotlivé procesy a vyvozovat z nich důsledky,
- aplikovat osvojené poznatky a zkušenosti do vykonávané odborné a tvůrčí práce,
- pracovat tak, aby byly dosaženy stanovené cíle, příp. se s těmito ztotožnit,
- angažovat se v podnikových procesech a složkách,
- spolupracovat se spolupracovníky, tyto stimulovat k dosažení stanovených cílů,
- posilovat organizační now-how a prosperitu a přispívat k inovačnímu úsilí firmy,
- dokázat eliminovat, popř. minimalizovat případné ztráty nebo selhání výkonu,
- zvládat případné tlaky.⁷⁶

Samotná problematika řízení lidských zdrojů představuje rozšířenou koncepci personálního managementu, o kterém bylo hovořeno v kapitole 1.2 práce, uplatňovanou od 80. let dvacátého století. Uplatňování takových principů před druhou světovou válkou mělo souvislost s expanzivní politikou výrobních podniků, kdy do popředí začala vystupovat aktivní personální práce. Stále se však jednalo spíše o operativní součást organizační struktury s úzkým zaměřením pouze na vnitropodnikovou pracovní sílu. Řízení lidských zdrojů v dnešním významu se začíná objevovat v průběhu 50. a 60. let, kdy se stává jednou z nejdůležitějších složek celého podnikového řízení. Na veřejnost se dostává význam člověka jako nejdůležitějšího výrobního vstupu aktivity podniku. Vývoj personální práce tak dostává skutečně řídicí a koncepční význam.⁷⁷

Řízení lidských zdrojů charakterizuje Michael Armstrong jako „*strategický a logický promyšlený přístup k řízení toho nejcennějšího, co organizace mají – lidí, kteří v organizaci pracují, a kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosažení cílů organizace, přičemž jeho účelem je, aby organizace byla schopna prostřednictvím svého personálu úspěšně plnit své cíle*“.⁷⁸

⁷⁶ MATEICIUC, A. Personální management: pro krizové managery [online]. 2008, s. 90. Dostupné z: <<http://www.math.slu.cz/studmat/PersonalniManagement/personalniManagement.pdf>>.

⁷⁷ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 1995, s.11.

⁷⁸ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupu*. 2010, s. 27, 30.

Výkladový slovník pak uvádí, že řízení lidských zdrojů „zahrnuje oblast řízení pracovníků, jejich vztahy v rámci organizace (podniku) s cílem aktivního, participativního zapojení lidí, a tím vytvoření podmínek pro uspokojování potřeb podniku i jednotlivce.“⁷⁹

Přístup k řízení lidských zdrojů ovlivňuje efektivitu a úspěšnost podniku. K úspěšnému dosažení stanovených cílů musí organizace – podnik skloubit tři základní faktory, a to faktor finanční, materiální a lidský. Tato činnost je považována za jednu z nejtěžších v oblasti řídicího managementu. Na první pohled by se mohlo zdát, že finanční a materiální stránka organizační struktury nezahrnuje lidský faktor, je třeba si uvědomit, že jsou to právě lidé, kteří zajišťují a pracují s těmito zdroji, a proto je třeba věnovat valnou část pozornosti lidskému zdroji. Jak již bylo uvedeno dříve, problematika řízení lidských zdrojů se stále více dere do popředí pozornosti odborníků, neboť i když je pravdou, že lidský aparát je jednou z nejdůležitějších komodit podniku či jiné organizace, je také pravdou, že se jedná o komoditu velmi drahou a zpravidla i nejhůře ovlivnitelnou a obtížně říditelnou.⁸⁰

Někteří z odborníků, jmenovitě Josef Koubek, či Michael Armstrong, často v teoretické rovině rozlišují mezi řízením lidských zdrojů a personálním řízením, přičemž personální řízení je považováno za jednu z vývojových fází řízení lidských zdrojů. Řízení lidských zdrojů je pak považováno za strategický přístup personální práce, která obsahuje m.j. orientaci ve vnějším i vnitřním prostředí v souladu se strategickým uvažováním a cílem organizace. Toto strategické uvažování není dané, ale mění se a vyvíjí s plynutím času. Dnešní pojetí řízení lidských zdrojů a personálního řízení pak považuje tyto dva aspekty za synonyma zahrnující další roviny, jako například personální administrativu apod.

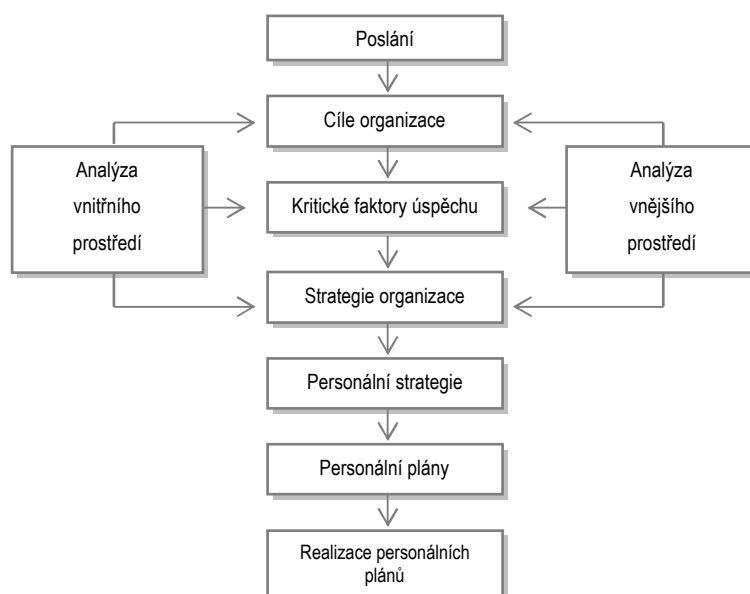
Řízení lidských zdrojů souvisí s podnikovou strategií a vizí. Zatím co vize určuje co a jak organizace dělá a za jakým účelem, strategie ukazuje dlouhodobé záměry a cíle organizace. Se stanovenými cíly pak souvisí i strategie v oblasti personální, neboť bez angažovanosti zaměstnanců nelze stanovených cílů dosáhnout. Jedná se o koncepci personální strategie, představující soubor určitých oblastí a kroků, která určuje pravidla k realizaci postupů personálního řízení.⁸¹

⁷⁹ PALÁN, J. *Lidské zdroje-výkladový slovník: výchova, vzdělání, péče, řízení*. 1. vyd. Praha: Academia, 2002. 280 s. ISBN 80-200-0950-7. S. 186.

⁸⁰ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 1995, s.11.

⁸¹ OBST, O. a kol. *Základy obecného managementu*. 1. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci: © Kolektiv autorů, 2006. 76 s. ISBN 80-244-1365-5. S. 38.

Obr. 3 - Model personální strategie



Zdroj: *Ministerstvo vnitra České republiky* [online]. 2008 [cit. 2011-02-25]. Dostupné z: <http://aplikace.mvcr.cz/archiv2008/reforma/zpravy/priprava/m_zdroje.html>.

Koncepce řízení lidských zdrojů by měla být postavena tak, aby přispívala k optimalizaci organizace, přičemž za optimalizaci se považuje nalezení nevhodnějšího řešení ve spojení se zaměstnanci a jejich řízení ve vztahu cílům organizace. Řízení lidských zdrojů má pro dlouhodobou politiku organizace strategický význam, a to s ohledy na vnější i vnitřní aspekty okolí. Hlavním úkolem řízení lidských zdrojů je skloubit kvalitativně a kvantitativně lidský kapitál podniku vzhledem k jeho stanoveným cílům, dohlížet na potřeby firmy i potřeby zaměstnanců.⁸²

Personální řízení, resp. řízení lidských zdrojů by mělo být kreativní, nemělo by se bránit přijímání nových koncepcí a jejich uplatnění v již zaběhlém systému. Je důležité klást důraz na efektivitu, kdy se staví zejména na synchronizaci cílů organizace s osobními cíly zaměstnanců. Proto by měl být kladen důraz zejména na kvalifikaci zaměstnanců, kterou pak lze uplatnit jakožto podnikovou a konkurenční výhodu.⁸³

V organizacích veřejné správy spočívá personální řízení ve snaze zajistit, aby všichni zaměstnanci pracovali s cílem splnit zadané úkoly a podávat očekávané výkony, a to rychle,

⁸² ARMSTRONG, M. *Handbook of Human Resource Management Practice*. 10th edition. London: Kogan Page, 2006. 982 p. ISBN 978-07-4944-631-4.

⁸³ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 1995, s. 23.

obětavě a kvalitně. Za tímto účelem je nezbytné je řádně vést a vytvářet příznivé pracovní podmínky.⁸⁴

Ministerstvo vnitra ČR veřejně na svých webových stránkách hlásá, že vidí jako hlavní cíle řízení lidských zdrojů ve státní správě následující body:

- soustavně rozvíjet lidský potenciál a vytvářet podmínky, umožňující získávat, vzdělávat a motivovat lidi potřebné pro zabezpečení stávajících i budoucích úkolů a činností; pro práci v institucích veřejné správy je třeba vybírat a přijímat pracovníky, kteří k ní mají požadované předpoklady z hlediska kvalifikace a praktických zkušeností, ale i potřebné osobní a povahové vlastnosti;
- vytvářet klima, které motivuje zaměstnance k dosahování cílů organizace a k plnění stanovených úkolů, zejména k dodržování zákonů i jiných závazných předpisů a pravidel; k co nejefektivnějšímu naplňování dlouhodobých i krátkodobých cílů a úkolů vyplývajících z programů a z rozhodnutí příslušných státních nebo volených orgánů i k uspokojování potřeb a zájmů občanů a organizací v dosahu jejich působnosti;
- vytvářet optimální organizační, ale i technické podmínky, které zabezpečí, aby pracovníci mohli svou pracovní dobu využít maximálně k výkonu práce, aby nedocházelo ke ztrátám času, aby se nevykonávaly práce, které z hlediska plnění úkolů nejsou nezbytné; dobrá organizace práce, zejména tehdy, je-li vykonávána v týmech, může podstatně zvýšit výkonnost; sem patří i vytváření dobrých mezilidských vztahů, dobrého pracovního klimatu na pracovištích;
- vytvářet podmínky pro osobní rozvoj pracovníků, s umožněním další vzdělávání, a perspektivy osobního i kariérového růstu;
- prosazovat řízení pracovního výkonu, uplatňovat optimální a odpovídající metody a formy vedení lidí ze strany vedoucích pracovníků;
- napomáhat své organizaci pružně reagovat na potřeby a zájmy institucí, organizací, sdružení i občanů v rámci její působnosti, tyto potřeby a zájmy vzájemně vyvažovat a přispívat k jejich naplňování;
- posilovat vzájemné vztahy a podporovat týmovou práci uvnitř organizace;
- sledovat situaci a praxi v zaměstnávání lidí v regionu i v místě, analyzovat důsledky pro vlastní organizaci a poznatky využívat v řízení jejích lidských zdrojů;
- podporovat žádoucí změny v organizaci, a je-li to nutné, ujmout se vedoucí role v jejich podpoře, prosazování a realizaci; jindy naopak působit jako stabilizační faktor;

⁸⁴ Řízení lidských zdrojů ve veřejné správě. *Ministerstvo vnitra České republiky* [online]. 2008 [cit. 2011-02-25]. Dostupné z: <http://aplikace.mvcr.cz/archiv2008/reforma/zpravy/priprava/m_zdroje.html>.

- v zájmu organizace poskytovat přímo či nepřímo veškeré služby týkající se personálního zabezpečení činnosti organizace.⁸⁵

Řízení lidských zdrojů, zejména ve státní sféře, by mělo vést ke zvýšení výkonnosti dané instituce, což je věcí personálního managementu, i vedoucích pracovníků, na které jsou delegovány některé pravomoci. Samotní personalisté se pak musí snažit celý proces řízení lidských zdrojů dále rozvíjet, obnovovat a rozšiřovat své znalosti z této oblasti, a následně je aplikovat dále.

Praxe a statistické výzkumy stále častěji dokazují, že ať už se jedná o podniky, společnosti, či organizace veřejné správy, management, který si uvědomuje význam svých zaměstnanců a věnuje jim zaslouženou pozornost, dosahuje mnohdy kvalitněji a rychleji stanovených cílů.

4.1 Úloha personalisty v organizaci

S tím, jak se rozšiřuje povědomí o důležitosti lidských zdrojů v organizacích, mění se i nároky a zásady personalistiky a personalistů, jako osob tuto činnost vykonávajících. V dnešní době je kladen stále větší důraz na důkladné teoretické znalosti, a to jednak v oblasti podniku – organizace, v níž je tento post zastáván a jednak v oblasti personálního managementu. Personalisté se musí umět orientovat v problémech jednotlivé části firmy, ale i v problémech jednotlivých zaměstnanců.⁸⁶

Josef Koubek uvádí, že personalista by měl vystupovat „*trochu jako právník a trochu psycholog. Musí ovládat umění jednat s lidmi, neustále se učit, rozvíjet své organizační schopnosti, být v pravém slova smyslu flexibilní a zaujatý pro svou práci a důsledný v prosazování moderního řízení lidských zdrojů.*“⁸⁷

Citovaný autor dále uvádí, že postupem času se z personalistů namísto administrativních pracovníků stali manažeři s tvůrčím myšlením a zájmem o pracovníky a jejich problémy, s nimiž je v takřka každodenním kontaktu.

Práce personalisty spočívá zejména ve vydávání pokynů a instrukcí, koordinaci a sladování jejich součinnosti. Dále má funkci „dohlázele“ a kontrolora jejich pracovní činnosti. Vyhodnocuje výsledky práce a pracovní výkony, příp. realizuje nápravné kroky, a to v souladu se zájmy a cíly organizace. Vedení lidských zdrojů je tedy proces, kterým tím

⁸⁵ Řízení lidských zdrojů ve veřejné správě. *Ministerstvo vnitra České republiky* [online]. 2008 [cit. 2011-02-25]. Dostupné z: <http://aplikace.mvcr.cz/archiv2008/reforma/zpravy/priprava/m_zdroje.html>.

⁸⁶ D'AMBROSOVÁ, H. a kol. *Abeceda pro personalisty 2008*. 2008, s. 39-40.

⁸⁷ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 1995, s. 21.

pověřené osoby působí, vedou své zaměstnance k podílení se na dosažení organizačních cílů.⁸⁸

„Účelem vedení je také usměrňování zaměstnanců k žádoucím postojům a pracovnímu chování, a k jejich profesnímu a odbornému rozvoji“⁸⁹

Úloha personalisty v organizaci je velmi rozsáhlá a zahrnuje řadu nejrůznějších činností. Patří mezi ně:

- vytváření pracovních míst, definování pracovních úkolů a vypracování popisů pracovních míst,
- nábor, resp. získávání a výběr pracovníků na základě analýzy jejich potřebnosti s cílem obsadit volná místa kvalifikovanou pracovní silou,
- rozmisťování, přemisťování a propouštění pracovníků,
- zajišťování vzdělávání pracovníků a dohled nad pracovníky,
- řízení pracovní činnosti a pomoc řídicím pracovníkům ve vedení lidských zdrojů,
- hodnocení pracovníků a s tím související odměňování, určování platových tříd a výše platu, jakožto určování dalších zaměstnaneckých výhod,
- udržování zdravé pracovní vztahy, zejména mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem a dle toho reagovat na kolektivní vyjednávání,
- zabezpečování péče o zaměstnance ve smyslu ochrany zdraví, sociálních služeb, pracovního prostředí, aktivity volného času, životních podmínek apod.,
- vedení personální a mzdovou agendu, tedy starost o personální administrativu a informační systém s ní spojený.⁹⁰

Tento výčet činností personalisty je pojat hodně široce a záleží na organizaci, v jaké míře a podobě je realizován. Samotné užití je ovlivňováno zejména velikostí. Je samozřejmé, že větší organizace obsahují spíše celá specializovaná personální oddělení, zatímco v organizacích menšího charakteru pozici personalisty zastává zpravidla jeden člověk. Uplatňování jednotlivých aspektů personální činnosti je pak dále závislé na organizační kultuře, cílech organizace, stylu řízení, a v neposlední řadě vlastnostmi personálních pracovníků.⁹¹

⁸⁸ MARTIN, D. *Personalistika od A do Z: výkladový slovník důležitých pojmů: příklady z praxe*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2007. xi, 419 s. ISBN 978-80-251-1496-4.

⁸⁹ MATEICIUC, A. Personální management: pro krizové managery [online]. 2008, s. 92. Dostupné z: <<http://www.math.slu.cz/studmat/PersonalniManagement/personalniManagement.pdf>>.

⁹⁰ Řízení lidských zdrojů ve veřejné správě. *Ministerstvo vnitra ČR*. [online]. 2008 [cit. 2011-02-25]. Dostupné z: <http://aplikace.mvcr.cz/archiv2008/reforma/zpravy/priprava/m_zdroje.html>.

⁹¹ DVORÁKOVÁ, Z. a kol. *Management lidských zdrojů*. 2007, s. 16.

Jedná-li se zejména o specializované personální útvary, z pohledu Ministerstva vnitra ČR, zastávají pracovníci zejména tyto role:

- role dodavatele služeb pro vedení organizace, kdy personalista zajišťuje zabezpečení obecných postupů personálního útvaru; tato činnost je samozřejmostí,
- role partnera vedoucím pracovníkům, kdy personalisté sdílejí výsledky organizace, k jejichž kladným výsledkům přispívají podílením se na řízení, pomáhají řešit vzniklé problémy a poskytují rady a podněty, nabízí tedy poradenskou a konzultantskou činnost,
- role řešitele problémů, ať již vzniklých, nebo vznikajících, kdy tyto analyzují a vytváří opatření k jejich předcházení,
- role zlepšovatele (inovátora), kdy hodnotí potřeby instituce a navrhuje postupy k zefektivnění činnosti, přičemž navrhuje změny k tomuto vedoucí,
- role strážce důslednosti, kdy je nutné zabezpečit veškeré personální procesy a postupy, v souladu se zákonnými předpisy,
- role strážce hodnot organizace ve vztahu k lidskému faktoru, kdy coby poradce vedoucím pracovníkům radí, jak zacházet se zaměstnancem, a respektovat přitom jeho hodnoty tak, aby nedocházelo k porušování jeho osobních a obecných práv.⁹²

Z uvedeného vyplývá, že role personálního útvaru a jeho činnost je velice rozsáhlá a komplikovaná záležitost, přičemž postihnout podrobně všechny jeho aspekty by znamenalo hrubé porušení rozsahu práce, proto bude dále změřeno na základní, odborníky v oboru, jako je například Michael Armstrong či Zuzana Dvořáková preferované, stěžejní body, se kterými bude dále pracováno, a to:

- plánování, získávání a výběr zaměstnanců
- rozmisťování a řízení zaměstnanců
- rozvoj a vzdělávání zaměstnanců
- motivace a odměňování zaměstnanců
- a uvolňování zaměstnanců.

4.2 Plánování, získávání a výběr zaměstnanců

Plánování zaměstnanců, či často užívaného pojmu lidských zdrojů, je přímo spjaté se stanovenými cíly organizace a představuje systematický přístup k jejich získávání, rozmisťování, řízení a rozvoj, přičemž plně využívá jejich schopností, dovedností a kvalifikace. K tomu, aby bylo možné přesně stanovit potřebný počet zaměstnanců a jeho

⁹² Řízení lidských zdrojů ve veřejné správě. *Ministerstvo vnitra ČR* [online]. 2008 [cit. 2011-02-25]. Dostupné z: <http://aplikace.mvcr.cz/archiv2008/reforma/zpravy/priprava/m_zdroje.html>.

pozici, je třeba mít potřebné znalosti o současném stavu organizace, jejich potřebách a cílech, nejčastěji formou plánu na určité časové období. Dále je třeba vést v patrnosti jak vnitřní, tak vnější faktory vzhledem ke strategii organizace.⁹³

Personální plánování je definováno jako „proces předvídání, stanovování cílů a realizace opatření v oblasti pohybu lidí do podniku, z podniku a uvnitř podniku, v oblasti spojování pracovníků s pracovními úkoly v pravý čas a na správném místě, v oblasti formování a využívání pracovních schopností lidí, v oblasti formování pracovních týmů a v oblasti personálního a sociálního rozvoje těchto lidí.“⁹⁴

Získávání zaměstnanců představuje jeden z úkolů personalistů. Je třeba brát v úvahu, že převážně jde o to zajistit, aby o volná pracovní místa v organizaci byl dostatečný zájem. Na získávání zaměstnanců je třeba vynaložit odpovídající náklady v odpovídajícím čase. Uchazeč o zaměstnání hledá uplatnění dle svých schopností a dovedností, které by měly korespondovat s požadavky organizace, kdy již dopředu zvažuje svůj případný kariérní postup. Organizace může získávat zaměstnance ze zdrojů vnějších, například trh práce, nebo vnitřních, formou přerazování na jinou práci, povyšování a pod. Získávání zaměstnanců z vnitřních zdrojů pak souvisí také s hodnocením výkonu, což je plně v kompetenci vedení a personálního oddělení.⁹⁵

Ve veřejné sféře Evropská unie rozlišuje jako základní systémy kariéry pro pracovníky:

- a) poziční systém – někdy označován jako „funkční“, kdy zaměstnanec je přijat na konkrétní místo v závislosti na jeho schopnostech a dovednostech a je povyšován podle vlastních zásluh,
- b) kariérní systém – v tomto systému je zaměstnanec přijat bez konkrétního zařazení. Jedná se o postupné povyšování dané legislativou, pokud splňuje zákonem stanovené podmínky, nejčastěji ve spojení s dosažením určitého věku.⁹⁶

V současné době ve veřejné sféře České republiky stále převládá kariérní systém. Tuto skutečnost však má vláda, jak naznačuje obsah nejnovějších reforem, v úmyslu brzy změnit.⁹⁷

Bez ohledu na povahu organizace, k potřebě nového zaměstnance může dojít z různých důvodů, například při expanzi podniku, změně struktury, zajištění zaměstnanců jako náhradu za ty, jež z podniku dobrovolně odchází, jsou nemocní nebo na mateřské

⁹³ D'AMBROSOVÁ, H. a kol. *Abeceda pro personalisty 2008*. 2008, s. 69.

⁹⁴ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 1995, s. 31.

⁹⁵ OBST, O. a kol. *Základy obecného managementu*. 2006, s. 39.

⁹⁶ BERKA, J. a kol. *Minimum personálního řízení ve veřejné správě*. Ministerstvo vnitra ČR [online]. 2010 [cit. 2010-11-25]. Dostupné z: <http://web.mvcr.cz/archiv2008/reforma/zpravy/prilprava/m_uvod.html>.

⁹⁷ D'AMBROSOVÁ, H. a kol. *Abeceda pro personalisty 2008*. 2008, s. 287-289.

dovolené. K doplnění stavu mohou personalisté využívat nejen zaměstnance přijaté do pracovního poměru, ale také ty, jež jsou přijati na dobu určitou, brigádníky, pracovníky zprostředkované úřadem práce či zprostředkovatelskou agenturou případně i živnostníky.⁹⁸

Zajištění dostatečného počtu pracovních sil zajišťuje správné fungování organizace. Pracovníky lze získávat nejrůznějšími formami podporovanými využitím moderních technologií. Běžně se k tomuto užívají:

- nabídky úřadů práce
- inzeráty a reklamy publikované různými formami
- využití osobních zdrojů a doporučení
- poradenské firmy
- spolupráce se školskými zařízeními a další.⁹⁹

Na základě přijatých nabídek pak organizace provede výběrové řízení, ve kterém ověří potřebné schopnosti a dovednosti zaměstnance pro dané místo a na základě zjištěných výsledků pak rozhodne, zda mu nabídne uzavření pracovního poměru. Výběrové řízení může probíhat různými formami, od pohovorů, po různé testy konané formou psychologickou či fyzickou, popřípadě jejich kombinací. Toto spadá do kompetence podnikových stanov. Výběr zaměstnance je jednou z největších odpovědností personalisty, neboť v dlouhodobém horizontu je efektivnější přijetí kvalitního zaměstnance než následné investování do oprav napáchaných škod a opětovné výběrové řízení.¹⁰⁰

4.3 Rozmíst'ování a řízení zaměstnanců

Hlavní náplň řízení lidských zdrojů „*spočívá ve vydávání příkazů, pokynů a instrukcí podřízeným pracovníkům, v koordinaci a slad'ování jejich součinnosti v rámci organizačních útvarů, pracovních skupin a týmů, v průběžném či opakovaném monitorování a kontrolování jejich pracovní činnosti a podmínek, za nichž je práce vykonávána, ve vyhodnocování pracovního výkonu a v iniciování nápravných kroků.*“ Samotné vedení lidí je pak proces vyvíjení vlivu na jiné lidi poskytováním inspirace, motivace a usměřňování k podílení se na dosažení stanovených cílů organizace.¹⁰¹

⁹⁸ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 1995, s. 32.

⁹⁹ Srovnej OBST, O. a kol. *Základy obecného managementu*. 2006, s. 39.

¹⁰⁰ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 1995, s.31.

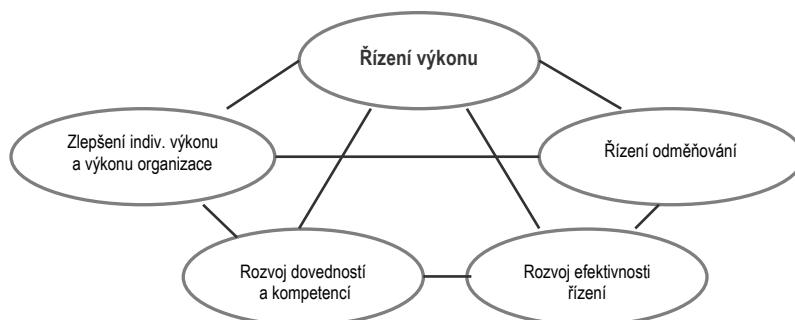
¹⁰¹ MATEICIUC, A. Personální management: pro krizové managery [online]. 2008, s. 202. Dostupné z: <<http://www.math.slu.cz/studmat/PersonalniManagement/personalniManagement.pdf>>.

V řízení zaměstnanců se promítá osobnost personalisty, jeho charakterové vlastnosti, o nichž bylo hovořeno dříve, jakožto schopnosti a dovednosti. Každý personalista má vlastní osobitý styl řízení zaměstnanců. Řízení zaměstnanců může být v kompetenci personálního útvaru, příp. personalisty přímo, nebo nepřímo, a to delegováním pravomocí. Každé oddělení je pak řízeno svým vedoucím, který spolupracuje s personálním oddělením. V obou případech musí vedoucí pracovník mít vytyčen cíl, který má personální vedení přinést a směr, jímž se má ubírat. Stanovené cíle mnohdy korespondují s cíly celé organizace. V řízení pak je třeba určit důležitost jednotlivých kroků a podle toho postupovat.¹⁰²

Jak je uvedeno v úvodní definici, řízení lidí neznámá pouze vydávání pokynů a dohlížení na provedení výkonu, ale také nutnost umět k výkonu motivovat a výkon řádně ohodnotit.

Samotný proces pracovního výkonu je nekončící flexibilní proces. Spočívá zejména v plánování a vylepšování stávajícího i budoucího výkonu. Hodnocení pracovníků udává charakteristiky, jež jsou třeba pro stanovení plánů osobnostního rozvoje jednotlivého zaměstnance nebo týmů, může ale poskytovat i informace potřebné pro individuální odměňování. Do určité míry se proces řízení představuje hodnocení výsledků vykonané práce, které se porovnává s předpokládanými cíly, na něž se zaměřuje.¹⁰³

Obr. 4 - Řízení výkonu jako integrující faktor



Zdroj: *Ministerstvo vnitra České republiky* [online]. 2008 [cit. 2011-02-25]. Dostupné z: <http://aplikace.mvcr.cz/archiv2008/reforma/zpravy/priprava/m_rizeni.html>.

V řízení pracovního výkonu existují čtyři základní principy, a to:

- a) O řízení pracovního výkonu se starají linioví vedoucí, kdy je prosazováno jimi a ne personálním útvarem.

¹⁰² D'AMBROSOVÁ, H. a kol. *Abeceda pro personalisty 2008*. 2008, s. 40-45.

¹⁰³ MATEICIUC, A. *Personální management: pro krizové managery* [online]. 2008, s. 202. Dostupné z: <<http://www.math.slu.cz/studmat/PersonalniManagement/personalniManagement.pdf>>.

- b) Důraz je kladen především na cíle a hodnoty organizace.
- c) Řízení pracovního výkonu není hotovým balíčkem řešení, ale něčím, co musí být pro každou organizaci specificky a individuálně vytvořeno.
- d) Uplatnění musí být nalezeno u všech zaměstnanců, nejen u skupiny vedoucích.¹⁰⁴

Rozmisťování pracovníků je v souladu s předpokládanými cíli podniku, tedy aby byly strategicky pokryty zejména ze strategického hlediska nejdůležitější posty, aby nedocházelo k prodávám apod. Mnohdy právě pokrytí jednotlivých míst je podmínkou pro nové přijímání zaměstnanců, kdy tito jsou hledáni na to které konkrétní místo, případně jako dočasná náhrada za zaměstnance, který v dané době není z nějakého důvodu sto svůj post zastat. Při rozmisťování pracovníků je třeba mít na paměti jeho osobnost a potřebu vnitřního rozvoje. Tedy není například vhodné, aby člověk s vysokoškolským vzděláním byl obsazen na místo, které náleží člověku s výučním listem, pokud to okolnosti zásadně nevyžadují a dotyčný zaměstnanec s tím souhlasí, a obráceně. V jednom případě nemá zaměstnanec možnost zužitkovat své nabyté schopnosti a dovednosti ve druhém jsou na něj kladeny příliš vysoké nároky, které představují značnou zátěž, zejména v oblasti psychické.¹⁰⁵

S rozmisťováním zaměstnanců souvisí i jejich adaptace na pracovišti. Velmi často je tato činnost podceňována, ač má prakticky stejnou váhu jako samotný výběr a rozmisťování, neboť pouze pracovník, který se řádně orientuje na pracovišti a řádně se adaptuje, může podávat požadovaný pracovní výkon. Při orientaci je důležité řádně zaměstnance seznámit s pracovním místem, podmínkami a organizací samotnou. Při adaptaci je pak nejdůležitější, aby se pracovník řádně a bez problémů přizpůsobil novým podmínkám, a to jak pracovním, tak životním. Pokud k tomuto nedojde, může to v důsledku znamenat zvýšení nákladů pro organizaci způsobenou neustálým zaučováním nových zaměstnanců. Dalo by se říci, že orientace a adaptace je nikdy nekončící proces, a to vzhledem k neustále se měnícím podmínkám v organizaci.¹⁰⁶

Dalším souvisejícím pojmem je pojem mobilita. Mobilitou se rozumí plynulý pohyb pracovníků do organizace, z organizace i v organizaci v rámci pozic. Nejčastěji se mobilita dělí na vnitřní a vnější. V rámci vnitřní mobility se může jednat o získávání, povyšování, přeřazování, v rámci vnější pak uvolňování pracovníků a další činnost personalistů či

¹⁰⁴ Ministerstvo vnitra ČR [online]. 2008 [cit. 2011-02-25]. Dostupné z: <http://aplikace.mvcr.cz/archiv2008/reforma/zpravy/priprava/m_rizeni.html>.

¹⁰⁵ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 1995, s. 220-222.

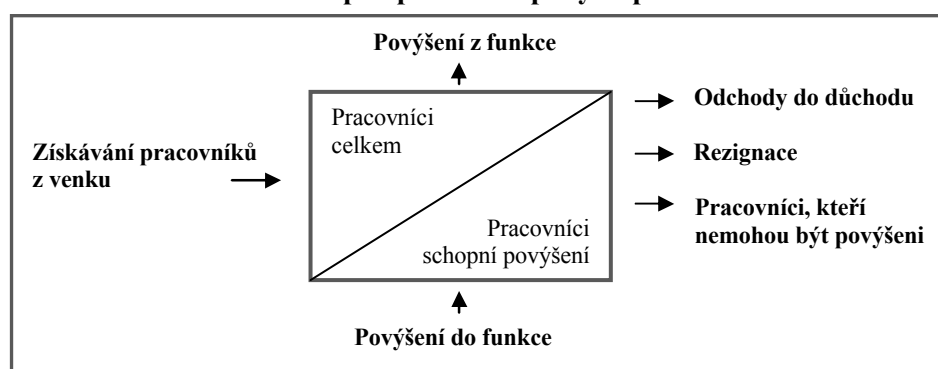
¹⁰⁶ OBST, O. a kol. *Základy obecného managementu*. 2006, s.40.

liniových vedoucích, vždy však s ohledem na cíle organizace a v souladu s platnou legislativní úpravou.¹⁰⁷

Mobilita probíhá jak v soukromých organizacích, tak ve státní správě. Ve vztahu ke státní správě bylo vypořádováno, že pohyb zaměstnanců za běžných okolností není záležitostí většího počtu pracovníků nárazově, ale naopak jedná se o jednotlivé, spíše ojedinělé případy, kdy dochází k povyšování zaměstnance, popřípadě převedení na jinou práci – funkci. Takto se děje z rozhodnutí samotné organizace. Velmi často se lze setkat se situací, kdy pracovník přechází na jiné pracoviště s podobnou, nebo dokonce stejnou funkcí, a to na základě jeho vlastní žádosti. Pokud se takto děje na určitém pracovišti opakovaně, indikuje nutnost zvýšené pozornosti personálního útvaru a možného výskytu problému. Proto by se mobilita zaměstnanců měla průběžně sledovat, a to nejen v rámci samotné organizace, ale i v rámci přechodů mezi organizací a vnějším prostředím.¹⁰⁸

Josef Koubek, jeden z odborníků na řízení lidských zdrojů se domnívá, že není podstatné, zda budou veřejné instituce České republiky přetransformovány do institucí, v nichž budou pracovníci přicházející z venku přijímáni na nejnižší místa a místa vyšší budou obsazovány pouze ze stávajících zaměstnanců, či i vyšší funkce budou moci být obsazovány z vnějších zdrojů, základem řízení vnitřní, především vertikální, mobility pracovníků musí být „plány následnictví ve funkcích a s nimi související plány pracovní kariéry jednotlivých pracovníků.“¹⁰⁹

Obr. 5 - Rozvaha o perspektivním pohybu pracovníků v určité funkci



Zdroj: KOUBEK, Josef a kol. *Minimum personálního řízení ve veřejné správě*. Přílohová část III.: Doporučená metodika sledování a řízení mobility pracovníků ve veřejné správě České republiky. Ministerstvo vnitra ČR [online]. 2000, 2008 [cit. 2011-02-25]. Dostupné z: <http://aplikace.mvcr.cz/archiv2008/reforma/zpravy/priprava/m_uvod.html>.

¹⁰⁷ D'AMBROSOVÁ, H. a kol. *Abeceda pro personalisty 2008*. 2008, s. 38.

¹⁰⁸ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 1995, s. 227-230.

¹⁰⁹ KOUBEK, J. a kol. *Minimum personálního řízení ve veřejné správě*. Přílohová část III.: Doporučená metodika sledování a řízení mobility pracovníků ve veřejné správě České republiky. Ministerstvo vnitra ČR [online]. 2000, 2008 [cit. 2011-02-25]. Dostupné z: <http://aplikace.mvcr.cz/archiv2008/reforma/zpravy/priprava/m_uvod.html>.

Zmíněné změny v hierarchii mají za úkol určit možnost pracovního postupu pro nížeji postavený personál, neboť zaměstnanci by měli být o možnosti svého kariérního růstu informováni, aby nedocházelo ke zbytečnému odchodu kvalifikovaných sil.¹¹⁰

4.4 Rozvoj a vzdělávání zaměstnanců

O rozvoj a další vzdělávání zaměstnanců se m.j. stará personální oddělení, a to s cílem uvést v soulad současné schopnosti a dovednosti zaměstnance se současnými, ale i budoucími potřebami a cíly společnosti, což má v podnikatelské sféře zásadní význam pro konkurenceschopnost podniku na trhu. Je nezbytná okamžitá reakce na změny a požadavky okolního prostředí, což bez systematického rozvoje není možné. Užitek ze vzdělání a rozvoje pak má jak zaměstnanec samotný, tak zaměstnavatel, který tak zvyšuje kvalifikaci jedné z nejvýznamnějších svých komodit, jímž lidské zdroje bezesporu jsou. Pro zaměstnance rozvoj jeho schopností a dovedností přináší vnitřní pocit uspokojení, kdy si je vědom své hodnoty na trhu práce a v organizace, což ho může také vnitřně motivovat k lepším výkonům a další investici do svého rozvoje. Spokojený zaměstnanec se navíc stává jakýmsi obrázkem o společnosti, v níž pracuje a stává se tak další zbraní v boji proti konkurenci. Možnost vzdělání a rozvoje dále pro zaměstnavatele může znamenat také výhodu v případě nutnosti přijímání do pracovního poměru, kdy se tak podnik stává pro zájemce atraktivnější.¹¹¹

Současná doba neustále zvyšuje své nároky na schopnosti a dovednosti člověk a toto se promítá i do nutnosti vzdělávání zaměstnanců. Tyto nároky určují nutnost celoživotního rozšiřování znalostí, dovedností a zkušeností. Příznačnou roli zde hraje vzdělávání pracovníků přímo v organizaci, je však nutná ochota a připravenost pracovníků se přizpůsobit změnám a ochota se rozvíjet. Od toho je pak odvozen i pojem rozvoje lidských zdrojů.

Rozvoj lidských zdrojů zahrnuje tři aspekty, a to vzdělávání, odborné vzdělávání a rozvoj. Vzděláváním ve všeobecném pojetí zahrnuje získávání, rozšiřování a prohlubování znalostí a kvalifikace, jakožto i formování sociálních vlastností v obecné rovině tak, aby jedinec mohl fungovat ve společnosti a rozvíjet se. Tyto znalosti člověk obvykle získává ve školních institucích, které rozličným způsobem připravují člověka pro pracovní trh a jeho úspěšnost v něm. V organizaci pak to prohlubování a zlepšování kvalifikace zaměstnanců může mít významný dopad na dosažení stanovených cílů.¹¹²

¹¹⁰ D'AMBROSOVÁ, H. a kol. *Abeceda pro personalisty 2008*. 2008, s. 298-299 .

¹¹¹ KOUBEK, J. a kol. *Minimum personálního řízení ve veřejné správě* [online]. 2000, 2008 [cit. 2011-02-25]. Dostupné z: <http://aplikace.mvcr.cz/archiv2008/reforma/zpravy/priprava/m_uvod.html>.

¹¹² OBST, O. a kol. *Základy obecného managementu*. 2006, s. 44.

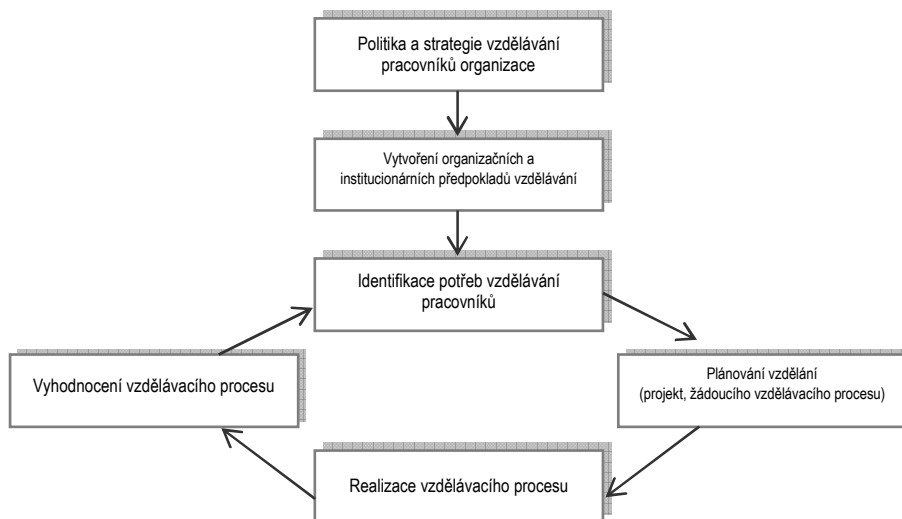
Naopak odborným vzděláním se rozumí rozvoj určitých znalostí a dovedností, zaměřených na určité zaměstnání, funkci a pracovní místo. Skládá se z formální, institucionalizované stránky, která představuje program vzdělávání dané instituce, a stránky neformální, jež představuje formování kvalifikace praxí a rozšířením odbornosti samostudiem. Odborné vzdělávání tak pracovníka kvalifikuje pro určité pracovní zařazení.¹¹³

Konečně rozvoj představuje získávání nejen zvláštních znalostí a dovedností, ale také schopnosti aplikace těchto poznatků v praxi. Rozvoj se zaměřuje spíše na kariéru pracovníka. Rozvoj umožňuje člověku lépe se uplatnit jak na vnějším, tak na vnitřním trhu práce. K rozvoji může dojít iniciativou organizace, ale také iniciativou ze strany samotného zaměstnance.¹¹⁴

Stejně jako ostatním složkám řízení zaměstnanců, je i vzdělání nutno věnovat patřičnou pozornost. Tuto problematiku může řešit personalista nebo speciálně vytvořený útvar. Pro systematický rozvoj spočívá v opakujícím se cyklu vzdělávání, který m.j. zahrnuje nejprve zjištění potřeby vzdělání zaměstnance, vytvoření plánu na vzdělávání následovaný samotnou realizací a nakonec zhodnocení výsledků samotného procesu.¹¹⁵

Grafické znázornění celého cyklu následuje.

Obr. 6 - Základní cyklus systematického vzdělávání pracovníků.



Zdroj: *Ministerstvo vnitra ČR* [online]. 2008 [cit. 2011-02-25]. Dostupné z: <http://aplikace.mvcr.cz/archiv2008/reforma/zpravy/priprava/m_vzdela.html>.

¹¹³ Vzdělávání a rozvoj pracovníků. *Ministerstvo vnitra ČR* [online]. 2008 [cit. 2011-02-25]. Dostupné z: <http://aplikace.mvcr.cz/archiv2008/reforma/zpravy/priprava/m_vzdela.html>.

¹¹⁴ Vzdělávání a rozvoj pracovníků. *Ministerstvo vnitra ČR* [online]. 2008 [cit. 2011-02-25]. Dostupné z: <http://aplikace.mvcr.cz/archiv2008/reforma/zpravy/priprava/m_vzdela.html>.

¹¹⁵ OBST, O. a kol. *Základy obecného managementu*. 2006, s. 44-46.

V současné době je možné nalézt nejrůznější formy metod vzdělávání, které zaměstnavatel může využít. Jedná se zejména o:

- přednášky
- demonstrování
- manažerské hry
- assessment centre
- action learning
- trainee programs
- simulace
- samostudium
- e-learning
- outdoor training
- poradenství
- pracovní porada workshop a případové studie.¹¹⁶

4.5 Odměňování zaměstnanců a motivace

S personální činností je provázán i jeden z nejdůležitějších aspektů této činnosti, a to odměňování zaměstnanců.

V zákonu č. 262/2006 Sb. zákoníku práce, je práce odměňování zaměstnanců upraveno rámcově dvěma zákony, a to podle toho, zda se jedná o odměňování dle zákona o platu a příslušných nařízeních vlády k jeho provedení, nebo zda se jedná o odměňování podle zákona o mzdě. Zákon o platu se vztahuje zejména k pracovníkům ve státní správě, zatímco zákon o mzdě upravuje odměňování zaměstnancům převážně tržní sféry.

Ve vztahu ke mzdě zákona stanoví, že zaměstnanci za vykonanou práci náleží mzda, která může mít formu peněžního, ale i nepeněžního, tzv. naturálního plnění. Samotná pravidla pro vyplácení mezd může zaměstnavatel zakotvit ve vnitřním mzdovém předpisu, příp. může být sjednána v pracovní, kolektivní příp. individuální smlouvě. O své mzdě musí být zaměstnanec informován předem a písemně, přičemž tato nesmí být nižší, než zákonem stanovená mzda minimální. Použití mzdového systému s tarifní mzdou nebo bez ní, příp. další různé formy mezd, jako je úkolová, hodinová, měsíční apod., jakožto i další složky mzdy, jsou na rozhodnutí zaměstnavatele, vyjma zákonem stanovených příplatků. Mzda, příp. její složka, by měla být vyplácena v měsíčních intervalech, a to do konce následujícího kalendářního měsíce.¹¹⁷

¹¹⁶ Moderní Řízení: Jediný manažerský digest na českém trhu. *Hospodářské noviny: IHNE*D [online]. Economia, a.s, © 1996-2012, 1.2.2010 [cit. 2011-02-17]. ISSN 1213 – 7693. Dostupné z: <http://modernirizeni.inhed.cz/c4-10018440-40244930-600000_d-jak-investovat-do-rozvoje-zaměstnancu>.

¹¹⁷ Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce. § 109-112. [Program] ASPI pro Windows verze 13, aktualizace 5.12.2010 [cit. 2011-02-17].

Plat je charakterizován v ustanovení § 109 odst. 3 zákoníku práce, který uvádí, že za plat je považováno peněžité plnění poskytované za práci zaměstnanci zaměstnavatelem, kterým je stát, územní samosprávný celek, státní fond, příspěvková organizace, jejíž náklady na platy a odměny za pracovní pohotovost jsou plně zabezpečovány z příspěvku na provoz poskytovaného z rozpočtu zřizovatele nebo z úhrad podle zvláštních právních předpisů, školská právnická osoba zřízená Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy, krajem, obcí nebo dobrovolným svazkem obcí podle školského zákona, nebo veřejné neziskové ústavní zdravotnické zařízení, s výjimkou peněžitého plnění poskytovaného občanům cizích států s místem výkonu práce mimo území České republiky. Dále odstavec 4 citovaného zákona uvádí, že mzda a plat se poskytují podle složitosti, odpovědnosti a namáhavosti práce, podle obtížnosti pracovních podmínek, podle pracovní výkonnosti a dosahovaných pracovních výsledků. Ve vztahu k platu pak zákoník práce dále vymezuje jednotlivé platové třídy, tarify, stupně a definuje příplatky, jakožto i další složky platu.¹¹⁸

Platový systém je čtyř-složkový:

a) Tarifní systém, který představuje systém šestnácti tříd, které hodnotí namáhavost, složitost a odpovědnost práce, přičemž zohledňuje praktické zkušenosti. Díky tomuto jednotnému systému lze porovnávat různá odvětví. Tento systém limituje zaměstnance stupněm vzdělání požadovaným pro určitou pozici a stanovuje jednotnou základní stupnici pro všechna odvětví.

S ohledem na platovou třídu náleží zaměstnanci příslušný platový tarif a platový stupeň, do nějž se řadí. Za rozhodující pro zaměstnance veřejné správy lze považovat platový tarif. Zatímco složitost, namáhavost a odpovědnost práce hodnotí platová třída, míru zkušeností hodnotí platový stupeň. Platový tarif je stanoven v platových třídách a v každé z nich v platových stupních a představují pevnou měsíční částku pro jednotlivé třídy a stupně.

b) Osobní příplatek, který představuje ocenění schopností a dovedností, jakožto i výkonu jednotlivých zaměstnanců;

c) příplatky k platu, které představují ocenění za zvláštní práci.

d) Odměny, které představují ocenění provedení vysoce významných či mimořádných úkonů, příp. jsou spojeny s dovršením určitého věku, či dosažením určitého nároku, popřípadě mohou představovat za užití zvláštního zřetele pomoc při nejrůznějších mimořádných událostech kritického charakteru.¹¹⁹

¹¹⁸ Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce. § 109 a násl. [Program] ASPI pro Windows verze 13, aktualizace 5.12.2010 [cit. 2001-02-17].

¹¹⁹ Ministerstvo vnitra ČR [online]. 2008 [cit. 2011-02-25]. Dostupné z: <<http://www.mpsv.cz/ppropo.php?ID=IPB078>>.

Oceňování pracovního výkonu bylo vždy spojeno s motivací k práci a je třeba mu věnovat patřičnou pozornost, což dokazuje i množství publikací na toto téma spolu s metodickými pokyny a nařízeními, jak postupovat. Mnoho lidí si pod pojmem odměňování pracovníků okamžitě vybaví finanční prostředky v nejrůznější formě. Ovšem moderní pojetí odměny za vykonanou práci má mnohem rozsáhlejší pojetí. Může se jednat o formu zlepšení pracovního umístění, tzv. povýšení, formu ústní pochvaly, příp. tzv. zaměstnaneckých benefitů, kdy se jedná o výhody, které poskytuje zaměstnavatel zaměstnanci, mnohdy pouze z titulu uzavřené pracovní smlouvy. Sem lze zařadit například lepší vybavení pracovních prostor, či přidělení lepšího zařízení apod. Takové odměny se nazývají odměny vnější a jsou zcela v kompetenci zaměstnavatele.¹²⁰

Jinou formou odměn jsou tzv. odměny vnitřní, které jsou spojeny se spokojeností zaměstnance s vykonávanou prací. Jedná se o jakousi sebemotivaci. Vnitřní spokojenost zaměstnance pak přímo souvisí s jeho řízením, kdy je kladen důraz zejména na spravedlivé rozhodování ze strany nadřízených, pochvaly, uznání a pod. Vnitřní odměny jdou ruku v ruce s odměnami vnějšími, myšleno hmotnými, do kterých je možné zahrnout například kvalitně vybavené místo pracovního výkonu, peněžní plnění a pod. Vždy však platí, že personalisté musí přistupovat k formě odměňování dle specifických vlastností, dovedností a potřeb pracovníka.¹²¹

V našich zemích je stále zavedena spíše finanční forma odměn, ovšem po vzoru zahraničních organizací stále více přichází do popředí i vnitřní odměňování formou zaměstnaneckých benefitů. Takto se však děje velmi pomalu.

Ať už se jedná o odměňování formou peněžní, vnitřní či vnější, záleží pouze na managementu, resp. personalistů, kterými z těchto prostředků, za co a do jaké míry budou své zaměstnance odměňovat. Měli by však mít na paměti spravedlnost v odměňování a ojedinelost či naopak pravidelnost této činnosti, neboť pokud by například odměny dostávali všichni, bez ohledu na vykonanou práci či snahu, vedlo by to k demotivaci zaměstnanců, stejně jako pokud by odměny získávali lidé, kteří si jej, dle vnitřních hodnot pracovníků, nezaslouží.¹²²

Hlavním cílem odměňování by mělo být:

- přilákat potřebný počet uchazečů o zaměstnání s potřebnou kvalifikací,
- vytvořit stabilní prostředí pro potřebné pracovníky,

¹²⁰ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 1995, s. 238.

¹²¹ OBST, O. a kol. *Základy obecného managementu*. 2006, s. 42-43.

¹²² VYSUŠIL, J. *Základy managementu*. 1. vyd. Praha: HZ Praha, 1996. 297 s. ISBN 80-86009-00-9. S. 44-48.

- podpořit loajalitu zaměstnanců,
- pozitivně motivovat zaměstnance,
- být stimulem pro rozvoj schopností, dovedností, a kvalifikace zaměstnanců, a další
- být odměnou pro ty, jež vyvinuli úsilí, použili své schopnosti a dovednosti k dosažení výsledků, a další.¹²³

V porovnání se soukromou sférou, organizace veřejné správy jsou v možném systému odměňování a rozhodování o výši odměn dosti omezené. Uplatňuje se zde jednotný systém, a to v závislosti na objemu disponovaných prostředků určených na mzdy a platy. V prostoru, kterým tyto organizace disponují, vytváří taková opatření, která slouží k ocenění pracovního výkonu, tedy v rámci nástrojů personálního řízení představují motivační prvek. Organizace veřejné správy, stejně jako ostatní podniky, jsou ovlivňovány vnějším prostředím a situací na trhu práce, kdy samotné organizace si konkurují.¹²⁴

S touto skutečností musí personalisté počítat a dle možností se přizpůsobit, a to včetně politiky odměňování, která se promítá do jednotlivých mzdových předpisů, s cílem ze strany zaměstnavatele ocenit výkon zaměstnance, čímž vyjádřit své ocenění a podpořit dosažení cílů organizace zabezpečením věrné, kvalifikované a motivované pracovní síly, ze strany zaměstnance pak naplnění očekávání ohledně spravedlivého, slušného jednání a ocenění vlastních znalostí, dovedností a ochoty vynaložené pro splnění daného úkolu.¹²⁵

Právě ochota k práci je podmíněna motivovaností pracovníka. Problematika motivace samotné je velmi obsáhlá, patří však mezi jednu z hlavních součástí procesu řízení lidských zdrojů. Motiv je vlastně důvod k činnosti nejlépe takové, která povede ke splnění cílů té které organizace, ať už ve sféře soukromé či státní. Motivace je možno definovat jako „*cílově orientované chování. Lidé jsou motivováni, když očekávají, že určité kroky pravděpodobně povedou k dosažení nějakého cíle a ocenění či hodnotné odměny – takové, která uspokojí jejich potřeby.*“¹²⁶

I když člověk je schopen motivovat k výkonu sama sebe za účelem uspokojení potřeb seberealizace, většina lidí k lepšímu výkonu potřebuje podnět z okolí. Motivace člověka není jen otázkou materiální, ale i psychickou, a proto by se měl management prostřednictvím personalistů snažit pracovníkovi vytvořit vhodné pracovní klima, a to nejen ve hmotném, ale i psychickém slova smyslu. Je třeba si uvědomit, že motivace je proces, jehož základem jsou

¹²³ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 1995, s. 238.

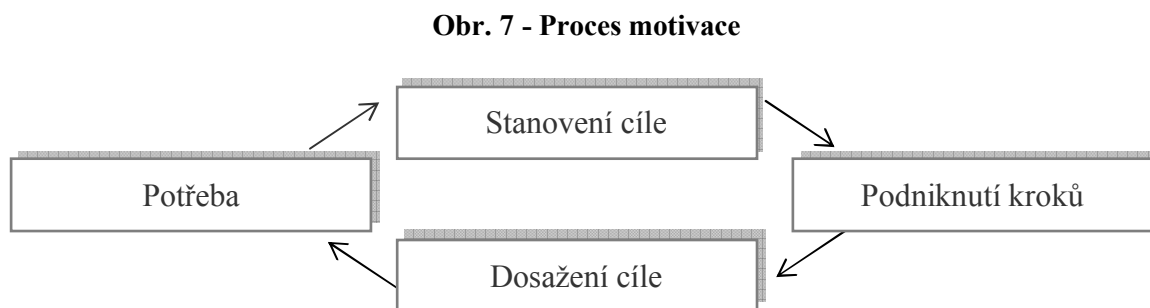
¹²⁴ D'AMBROSOVÁ, H. a kol. *Abeceďa pro personalisty 2008*. 2008, s. 283 a násl. .

¹²⁵ *Ministerstvo vnitra ČR* [online]. 2008 [cit. 2011-02-25]. Dostupné z: <http://aplikace.mvcr.cz/archiv2008/reforma/zpravy/priprava/m_odmen.html>.

¹²⁶ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupu*. 2010, s. 220.

stanovené cíle a závěrem dosažení cíle. Ovšem k dosažení cíle je zapotřebí mnoha dílčích kroků.¹²⁷

Celý proces motivace znázorňuje Michael Armstrong takto:



Zdroj: ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupu*. 2010, s. 220.

Jak již bylo zmíněno, lidé se mohou motivovat sami, a to nalezením takové činnosti, která uspokojuje jejich potřeby, resp. takové, od které podvědomě očekávají, že jim pomůže k dosažení jimi stanovených cílů. Tento druh motivace není příliš obvyklý. Oborníky je pak označován jako tzv. vnitřní motivace. Mezi tyto motivační faktory patří zejména autonomie, odpovědnost, příležitost k postupu či podnětná a zajímavá práce.¹²⁸

Druhý faktor pochází z okolí a je nazýván vnější orientací. Jak už napovídá samotný název, jedná se o motivační podněty, které zajišťuje okolní prostředí, tedy to, jaké kroky provádí personální management pro to, aby pracovníka stimuloval k lepšímu výkonu a umožnil mu tak dosažení vlastních cílů, resp. cílů společnosti. K takovým motivačním prostředkům obvykle patří prostředky finančního rázu, jako jsou odměny, příplatky, příp. zvýšení platu, s čímž bývá nezřídka spojen i pracovní postup, či motivace spíše psychického rázu, jako je ústní pochvala a ocenění výkonu.¹²⁹

Spolu s motivací jdou však ruku v ruce i sankce, které lze také považovat na motivační prostředek, ovšem s tím rozdílem, že zde se zaměstnanec musí prakticky obávat naprostého opaku kladných stimulačních prostředků, zejména jde pak o odnětí finančních výhod, kárné řízení apod.

¹²⁷ VYSUŠIL, J. *Základy managementu*. 1996, s. 44-48.

¹²⁸ OBST, O. a kol. *Základy obecného managementu*. 2006, s. 43.

¹²⁹ ARMSTRONG, M. *Handbook of Human Resource Management Practice*. 10th edition. London: Kogan Page, 2006. 982 p. ISBN: 978-07-4944-631-4. S. 254.

4.6 Uvolňování zaměstnanců

S uvolňováním pracovníků se pojí i pojem pasivní vnější mobilita. Pracovníci mohou být uvolňováni dočasně, tedy například při odchodu na mateřskou dovolenou, příp. vyslání na déle trvající pracovní stáže, a uvolňování trvalé spojené vždy s ukončením pracovního poměru.¹³⁰

Trvalým ukončením pracovního poměru se m.j. rozumí penzionování, rezignace či propouštění. Pensionování pracovníka se provádí pouze se souhlasem pracovníka v souladu s platnými zákonnými ustanoveními. Zaměstnavatel však může ovlivnit načasování podle toho, kterou politiku penzionování zastává, přičemž se obecně rozlišuje mezi politikou pružného a pevného důchodového věku. Rezignace je pak ukončení pracovního poměru ze strany zaměstnance, ke kterému ho mohou vést nejrůznější důvody, například nespokojenost s platovým ohodnocením, nepříznivá pracovní atmosféra či nabídka pro zaměstnance lukrativnějšího zaměstnání.¹³¹

Problematika uvolňování pracovníků je dále zakotvena zejména v ustanovení § 48 zákoníku práce, který přesně vymezuje formy a náležitosti jednotlivých úkonů.

Při ukončení pracovního poměru se může jednat o jednostranný právní úkon ze strany zaměstnance, již zmíněná rezignace, či zaměstnavatele, nebo oboustranný právní úkon, příp. jiný druh ukončení poměru v souladu s právními předpisy. Zákoník práce rozlišuje tyto způsoby ukončení pracovního poměru, z nichž nejčastější jsou blíže charakterizovány:¹³²

a) dohodou

Jak vyplývá ze samotného názvu, jedná se o oboustranný právní akt, na kterém se musí dohodnout oba účastníci pracovní smlouvy. Dohoda o ukončení pracovního poměru musí mít písemnou formu a obsahovat veškeré náležitosti ovlivňující právní validitu, zejména pak datum ukončení pracovního poměru. Tento způsob rozvázání pracovního poměru není nijak omezen.

b) výpovědí

Výpověď je jednostranný právní akt, který může být proveden jak ze strany zaměstnavatele, tak ze strany zaměstnance. Pracovní poměr končí dnem po uplynutí výpovědní lhůty, a to nezávisle na vůli druhé strany. Tento druh ukončení pracovního poměru musí obsahovat tyto náležitosti:

¹³⁰ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 1995, s. 228-231.

¹³¹ OBST, O. a kol. *Základy obecného managementu*. 2006, s. 45.

¹³² Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce. § 48. [Program] ASPI pro Windows verze 13, aktualizace z 5.12.2010 [cit. 2001-02-17].

- výpověď musí mít písemnou formu a musí být doručena protistraně nevymezenou formou
- výpověď může být odvolána pouze se svolením protistrany
- výpovědní lhůta činí dva měsíce, není-li ve smlouvě stanoveno jinak a začíná prvním dnem kalendářního měsíce, který následuje po doručení výpovědi a končí posledním dnem kalendářního měsíce, v němž končí výpovědní lhůta.¹³³

Zaměstnanec není povinen ve výpovědi uvádět její důvod. V případě výpovědi ze strany zaměstnavatele je tento vázán zákoníkem práce, resp. ust. § 46 odst. 1 citovaného zákona.

Dalšími druhy ukončení pracovního poměru, které budou zmíněny jen okrajově, jsou pak:

- c) okamžitým zrušením
- d) uplynutím sjednané doby
- e) zrušením ve zkušební době
- f) u cizinců odnětím povolení k pobytu či vyhoštěním, příp. uplynutím doby platnosti povolení k zaměstnání
- g) smrtí zaměstnance
- h) smrtí zaměstnavatele, jde-li o fyzickou osobu.¹³⁴

Jelikož se uvolňování pracovníků úzce pojí s celou problematikou řízení a rozmisťování zaměstnanců, neboť pracovní síla je navázána na pracovní místo, je třeba pečlivě zvažovat potřeby podniku a jeho cíle a dle tohoto pečlivě zvažovat, které zaměstnance z pracovního poměru uvolnit a u kterých vyvinout veškeré úsilí pro jejich udržení.

¹³³ Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce. § 48. [Program] ASPI pro Windows verze 13, aktualizace z 5.12.2010 [cit. 2001-02-17].

¹³⁴ D'AMBROSOVÁ, H. a kol. *Abeceda pro personalisty 2008*. 2008, s. 260-267.

5 EMPIRICKÁ ČÁST

Empirická část vychází z poznatků uvedených v teoretické části práce, a předložené úrovně poznání. Zaměřuje se specificky na výzkum personálního managementu Okresního soudu v Kroměříži. V následujících kapitolách bude vysvětlen cíl výzkumu, výzkumný vzorek, strategie výzkumu a jeho výsledky.

5.1 Cíl výzkumu

V souvislosti se stanoveným cílem diplomové práce, je cílem její empirické části zjistit, zda jsou **hlavní zásady personálního managementu užívané v soukromé sféře**, které byly blíže specifikovány v teoretické části, **aplikovány na Okresním soudu v Kroměříži**, měla empirická část práce za úkol zejména zmapovat personální činnost v rámci zvolené instituce. Dílčím cílem je pak zjistit, s jakými problémy se potýká osoba řídící lidské zdroje na soudu I. stupně, a to jak z hlediska zaměstnanců, tak z hlediska jemu nadřízených institucí.

Na základě cíle výzkumu byly stanoveny následující výzkumné otázky:

Výzkumná otázka 1: Cítí se zaměstnanci dostatečně motivováni?

Výzkumná otázka 2: Jak hodnotí zaměstnanci personální management organizace?

Výzkumná otázka 3: Co vidí zaměstnanci jako hlavní nedostatek svého zaměstnání?

Výzkumná otázka 4: S jakými problémy se potýká osoba řídící lidské zdroje na Okresním soudu Kroměříž při výkonu své funkce?

Snahou výzkumu je přinést realistický pohled na problematiku personálního managementu na soudu I. stupně. Závěry vyplynoucí z výzkumu, jakožto i celé práce, mohou posloužit k zamyšlení nad zefektivněním řízení lidských zdrojů v justici. Výstupem celkově zjištěných skutečností pak bude návrh na zefektivnění výkonu a řízení pracovníků na tomto soudu.

5.2 Výzkumný vzorek

Organizací pro výzkumné šetření byl zvolen Okresní soud v Kroměříži. Jedná se o soud I. stupně.¹³⁵

Charakteristika organizace

Adresa: Okresní soud v Kroměříži, Soudní 11, 767 42, Kroměříž

Telefon (ústředna), Fax: 573 522 111, 573 331 786

¹³⁵ viz organizace justice v ČR popsána v teoretické části práce; dále příloha V

E-MAIL: podatelna@osoud.krm.justice.cz

ID Datové schránky: i9habhd

IČ/DIČ: 00027125, subjekt není plátcem DPH

Pracovní doba: pondělí 6.30 hod. – 15.00 hod.

úterý, středa 6.30 hod. – 15.30 hod.

čtvrtek, pátek 6.30 hod. – 14.30 hod.

Historie

Historie Okresního soudu v Kroměříži je úzce spjata s historií měst dnešního Zlínského kraje, resp. správního vývoje Okresu Kroměříž. První zmínky o tomto soudu lze nalézt v roce 1848, kdy území současného Kroměřížska spadalo do rozhraní tří krajů, a to Olomouckého, Přerovského a Hradištského. Postupem času, asi v roce 1850, na území dnešního okresu Kroměříži vznikly dva politické úřady, tzv. podkrajské úřady, a to v Kroměříži a v Holešově. V období let 1855 – 1868 byly obvody politických okresů rovny obvodům okresů soudních, a to až do roku 1949. V období let 1942 – 1945, tedy v době německé okupace, byl politický okres Holešov na nějakou dobu zrušen a jeho obvod byl podřízen politické a soudní správě okresu Kroměříž. Obnova politického okresu Holešov pak byla spjata se vznikem Gottwaldovského kraje. Se zřízením politického okresu Holešov v roce 1949 byl spojen vznik okresního sborového soudu v Holešově, a to v rámci zemského soudu v Uherském Hradišti. V jeho obvodu působnosti se nacházely Okresní soudy v Bystřici pod Hostýnem a v Napajedlích. Ke zrušení okresního sborového soudu došlo v roce 1955 a holešovský okresní soud včleněn do obvodu vyšetřovacího soudu v Kroměříži, kdy v roce 1960 pod tento přešly i agendy Okresního soudu v Bystřici pod Hostýnem.

V tomto roce byl také zredukován počet samostatných krajů na osm, kdy následně byly v roce 1990 kraje zrušeny úplně a v roce 2000 pak bylo vytvořeno 14 nově vyčleněných krajů: Karlovarský, Plzeňský, Budějovický, Ústecký, Liberecký, Královohradecký, Pardubický, Středočeský, Praha, Brněnský, Jihlavský, Olomoucký, Ostravský a Zlínský.¹³⁶

Zrušení a reorganizace krajů se však nedotkla soudní moci a policejní organizace, a proto zůstal v platnosti název Okresní soud v Kroměříži, a to i přes změnu výkonu veřejné a státní zprávy z roku 2003, kterou byly m.j. zrušeny okresní úřady a okresy jako takové a vznikly obce s rozšířenou působností. V současné době spadá pod Okresní soud v Kroměříži 46 obcí a měst.

¹³⁶ FIALOVÁ, A. KUBÍČEK, J., ŠTARHA, I. *Bibliografie okresu Kroměříž*. Vyd. 1. Kroměříž: Muzeum Kroměřížska; Okresní knihovna v Kroměříži; Brno: Muzejní a vlastivědná společnost v Brně, 1984. 370 s. (Bibliografie a prameny k vývoji Moravy; sv. 9).

Stavba budovy soudu na současné adrese započala v roce 1914, kdy však vzhledem k I. světové válce byla dokončena asi v polovině roku 1917. Jednalo se o komplex dvou budov, a to budovy samotného soudu a věznice, s čímž souvisela i skutečnost, že ještě v letech okolo roku 1945 docházelo na nádvoří soudu k provádění výkonu uloženého trestu smrti oběšením.¹³⁷

Budova soudu se nachází na ulici Soudní a v letech 2001 - 2003 prošla celkovou rekonstrukcí, která trvala bezmála dva roky, a její náklady dosáhly několik desítek milionů korun. Pro tuto dobu byl provizorně přestěhován do areálu bývalého Telecomu, na ulici Kojetínská. V současné době se soud skládá ze dvou propojených budov, kdy budova A slouží převážně administrativnímu aparátu, managementu a obsahuje 8 soudních síní. Budova B pak není běžně přístupná veřejnosti a nachází se zde technické zázemí a z větší části kanceláře soudců a vyšších soudních úředníků.

Cíle soudu

Okresní soud v Kroměříži jako takový představuje soudní moc, kterou vykonává nezávisle na území okresu Kroměříž, pod který spadají, mimo Město Kroměříž, Bařice-Velké Těšany, Bezměrov, Břest, Cetechovice, Dřínov, Honětice, Hoštice, Hulín, Chropyně, Chvalnov-Lísky, Jarohněvice, Karolín, Koryčany, Kostelany, Kroměříž, Kunkovice, Kvasice, Kyselovice, Litenčice, Lubná, Lutopecny, Morkovice-Slížany, Nítkovice, Nová Dědina, Pačlavice, Počenice-Tetětice, Prasklice, Pravčice, Rataje, Roštín, Šelešovice, Skaštice, Soběsuky, Střílky, Střížovice, Sulimov, Troubky-Zdislavice, Uhřice, Věžky, Vrbka, Žalkovice, Záříčí, Zástřízly, Zborovice, Zdounky, Zlobice.¹³⁸

Řídí se Ústavou České republiky, zejména pak zákonem č. 6/2002 Sb. o soudech, přísedících, soudcích a státní správě soudů. Prování soudní řízení v prvním stupni ve věcech opatrovnictví, dědických, exekučních, občanskoprávních a trestních.

Výzkumným vzorkem byli všichni zaměstnanci zvoleného soudu. Specifickým respondentem pak byla ředitelka správy soudu. Jednalo se o účelový výběr, který je charakteristický tím, že *„je založen pouze na úsudku výzkumníka. Ten rozhoduje o tom, co by mělo být pozorováno.“*¹³⁹

¹³⁷ Informace byly získány z interních dokladů soudu.

¹³⁸ Portál Veřejné správy ČR: Na úřad přes internet. *Ministerstvo vnitra ČR*. [online]. © 2003-2011 [cit. 2010-02-17]. Dostupné z: <http://portal.gov.cz/wps/portal/_s.155/696?kam=obec&kod=588296>.

¹³⁹ DISMAN, M. *Jak se vyrábí sociologická znalost: příručka pro uživatele*. Praha: Karolinum, 1993, s. 112. ISBN 80-246-0139-7.

Obr. 8 - Okresní soud v Kroměříži



Zdroj: vlastní

Charakteristika respondenta rozhovoru

Práci personalisty na Okresním soudu v Kroměříži zastává ředitelka správy soudu, pod jejíž vedení spadá veškerý administrativní aparát. Ředitelka správy soudu zajišťuje provoz soudu po stránce hospodářské, materiální a finanční, vyřizuje personální věci zaměstnanců působících u tohoto soudu a soudců, zajišťuje řádný chod soudních kanceláří, plní další úkoly související s výkonem státní správy soudu podle pokynů předsedy soudu. Řídí autoprovaz, je příkazcem operací podle zák. č. 320/2001 Sb., v rozsahu dle „Instrukce“ předsedy Okresního soudu v Kroměříži k zabezpečení vnitřní finanční kontroly. Zajišťuje průběžnou a následnou kontrolu příkázaných operací. Zpracovává statistické přehledy a rozborů hospodaření okresního soudu, zajišťuje úkoly spojené s ochranou osobních údajů v rozsahu stanoveném zákonem č. 101/2000 Sb.

K okresnímu soudu nastoupila dne 1. 7. 1971 ve věku 17 let na pozici zapisovatelky trestního oddělení senátu 2T. Její nástupní plat činil 800,-Kč měsíčně. Na postu zapisovatelky pracovala od 1. 7. 1971 do 30. 6. 1977. Následně v období od 1. 7. 1977 do 31. 7. 1977 zastávala post vedoucí trestní kanceláře a od 1. 8. 1987 začala pracovat jako vedoucí soudní správy. Dne 1. 7. 1993 pak byla tato pozice při zachování náplně práce přejmenována na ředitelku soudní správy.

Ředitelka soudní správy při své činnosti spolupracuje s vedením soudu, které představuje předseda a místopředsedkyně soudu. Samotná personalistika je pouze jednou

součástí činnosti ředitelky správy soudu. Okresní soudy zpracovávají agendy v systému Datacentrum (DC), jedná se o účetní a personální systém správy soudu, kde se vedou a aktualizují osobní karty zaměstnanců, sledují se platové a funkční postupy, provádí se zápočty předchozích zaměstnání, dosažené vzdělání, sleduje se délka pracovního úvazku, mzda, daně, čerpání dovolené, nárok na důchod, pracovní a životní jubilea. V písemné podobě pak je ředitelka povinna vést osobní spisy všech zaměstnanců, do kterých se pak se souhlasem dané osoby zakládají osobní dokumenty, diplomy, rodné listy narozených dětí apod. Mimo to ředitelka správy dohlíží na finanční hospodaření soudu, kdy musí pečlivě sledovat zákony a nařízení, neboť soud spravuje, na rozdíl od soukromých podniků, státní prostředky a jsou tedy přísně kontrolováni krajským finančním úřadem a v případě porušení rozpočtových pravidel následují tvrdé sankce.

Charakteristika vzorku dotazníkového šetření

Údaje o vzorku respondentů dotazníkového šetření vychází jak z poskytnutých interních dokladů (spis zaměstnance), tak z údajů poskytnutých ředitelkou soudní správy při rozhovoru a výsledků dotazníkového šetření.

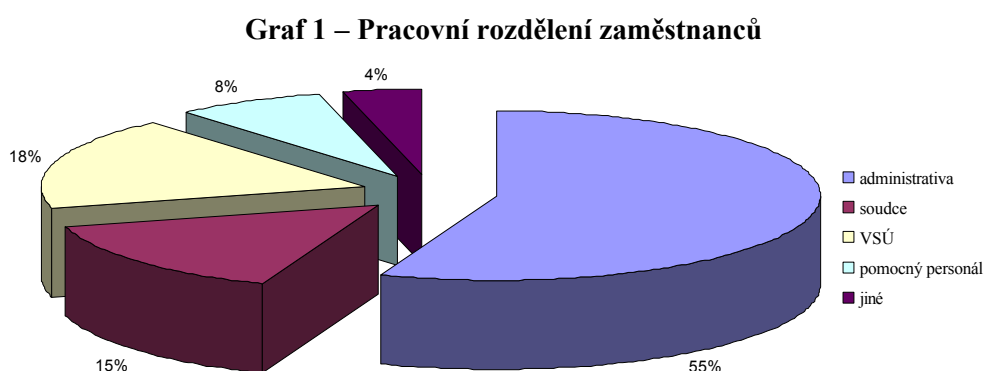
V současné době je Okresní soud v Kroměříži oficiálně tvořen 78 zaměstnanci, z toho 9 mužů a 69 žen, přičemž do tohoto nejsou započteny ženy v současné době na mateřské dovolené. Personál je rozdělen do základních kategorií:

- 1) řídicí management
 - předseda soudu (1)
 - místopředsedkyně soudu (1)
 - ředitelka soudní správy (1)
- 2) soudci (14)
- 3) vyšší soudní úředníci, tajemníci (14)
- 4) administrativní aparát
 - vymáhající úředníci (2)
 - vedoucí kanceláře (8)
 - protokolující úřednice (4)
 - zapisovatelky (31)
 - hospodářka, archivářka (1)
- 5) pomocný personál
 - správce budovy, údržbář, řidič (2)
 - uklízečky (3)

6) ostatní

- správkyně aplikace, sekretářka (1)
- informatik (1)
- účetní (2).

Někteří zaměstnanci zastávají i více funkcí, kdy například předseda či místopředsedkyně soudu jsou zároveň soudci, resp. předsedové senátu, správkyně aplikace zastává i funkci sekretářky, správce budovy je zároveň řidičem, hospodářka archivářkou a podobně. Největší procento zaměstnanců zastává administrativní posty. Rozložení zaměstnanců podle pracovního zařazení ukazuje následující graf.



Pozn.: Graf vychází z provedeného dotazníkového šetření – viz příloha III.
Zdroj: Vlastní

Průměrný věk zaměstnance činí po zaokrouhlení 41 let, přičemž rozdíl průměrného věku mezi muži a ženami není nijak markantní. Nejstarší zaměstnanec soudu dosáhl 62 let, kdy se jedná o dvě soudkyně. Z mužů je pak nejstarší opět soudce ve věku 61 let. Nejmladší zaměstnanec je ve věku 25 let a jedná se o zapisovatelku. Většinu zaměstnanců tvoří ženy převážně v administrativním zařazení. Nejčastější nejvyšší dosažené vzdělání je úplné střední odborné s maturitou, kdy dosažené vzdělání, zejména pak vysokoškolské, závisí na zastávané pozici, zejména jde-li o post soudce. Bližší informace k tomu jsou uvedeny ve výsledcích dotazníkového šetření v kapitole 5.5 práce, jakožto detailně i v příloze III.

Zaměstnanci jsou v závislosti na zastávané pozici a rozvrhu práce rozděleni do jednotlivých oddělení, a to občansko právní opatrovnické, dědické, exekuční, občansko právní civilní, trestní a vzhledem k tomu, že v obvodu působnosti Okresního soudu v Kroměříži se nachází psychiatrická léčebna, také oddělení zabývající se touto problematikou.

Mimo stálé zaměstnance soudu se v budově dále nachází i příslušníci justiční stráže, zajišťující pořádek a ochranu soudu, kteří však spadají pod Vězeňskou službu ČR, resp.

Ministerstvo spravedlnosti ČR, ale nejsou přímo podřízeni vedení soudu a proto nebyly součástí výzkumného projektu.

5.3 Metody výzkumu

K dosažení cíle empirické části práce bylo nutné zvolit vhodnou strategii a metody výzkumu. V odborné literatuře se setkáváme se dvěma základními typy výzkumu. Jedná se o výzkum kvantitativní a výzkum kvalitativní. Výběr metody přitom přímo závisí na cíli výzkumu a výzkumném problému. Kvantitativní přístup, který se opírá o induktivní metodu, vychází z předpokladu změn v lidském chování, které je do určité míry možné předvídatelné a měřitelné. Údaje získané měřením se zpracovávají pomocí statistických metod.¹⁴⁰

Oproti tomu kvalitativní výzkum pracuje s metodou deduktivní, je definován jako „*nenumerické šetření a interpretace reality*“, jehož cílem je „*odkrýt význam podkládaný sdělovanými informacemi a pomáhat rozumět pozorované realitě. [...] Velikost vzorku v tomto případě není rozhodující.*“¹⁴¹

Vzhledem ke stanovené výzkumné problematice byla zvolena smíšená výzkumná strategie, která určitým způsobem kombinuje z části kvalitativní a z části kvantitativní postupy či metody, přičemž v tomto případě převažuje kvalitativní část.¹⁴²

Tento typ výzkumu byl zvolen z toho důvodu, že umožňuje hlubší proniknutí do zvolené problematiky a může přinést relevantnější odpověď na stanovené výzkumné otázky.

K tomu sloužily i zvolené techniky sběru dat, které představují nástroj, přesněji řečeno metodu, jíž sbíráme data potřebná k dosažení stanoveného cíle výzkumu.¹⁴³

Jako výzkumná metoda byla použita kombinace rozhovoru a dotazníkového šetření. Rozhovor s ředitelkou správy soudu měl přinést zejména popis řízení lidských zdrojů na Okresním soudu v Kroměříži z pohledu personalisty, zatímco úhel pohledu samotných zaměstnanců mělo objasnit dotazníkové šetření.¹⁴⁴

První použitou metodou ve výzkumu, pro tuto práci stěžejní, byl rozhovor, který bývá spolu s dotazníkem jedním z nejčastěji volených technik sběru dat. Existuje několik forem rozhovoru. Pro potřeby této práce byl zvolen rozhovor s návodem, který „*představuje seznam*

¹⁴⁰ HENDL, J. *Kvalitativní výzkum: základní metody a aplikace*. Jan Hendl. 1. vyd. Praha: Portál, 2005. 407 s. ISBN 80-7367-040-2. S. 46.

¹⁴¹ DISMAN, M. *Jak se vyrábí sociologická znalost: příručka pro uživatele*. 1993, s. 285, 290.

¹⁴² HENDL, J. *Kvalitativní výzkum: Základní metody a aplikace*. 2005, s. 271.

¹⁴³ HENDL, J. *Kvalitativní výzkum: Základní metody a aplikace*. 2005, s. 60.

¹⁴⁴ Dotazník přiložen jako příloha II

otázek nebo témat, jež je nutné probrat. Tento návod má zajistit, že se skutečně dostane na všechna pro tazatele zajímavá témata.“¹⁴⁵

Výhodou tohoto typu rozhovoru je, na rozdíl například od plně strukturovaného rozhovoru, možnost dotazovaného vnést do něj vlastní zkušenosti a pohledy a tazateli možnost v průběhu rozhovoru otázky doplňovat či upravovat. Pořadí otázek v tomto případě může, ale nemusí být pevně dané, je opět v režii tazatele pořadí, ve kterém potřebné informace získá. Obecně platí, že čím méně strukturovaný rozhovor je, tím těžší je pak následné zpracování údajů, což je další z důvodů, proč byl zvolen rozhovor s návodem, neboť se řadí do polostrukturovaných rozhovorů.¹⁴⁶

Otázky pro rozhovor byly vytvořeny na základě zkoumané problematiky, rozebrané zejména v teoretické části, a to s ohledem na specifické vlastnosti výzkumného vzorku a cíl výzkumu. Jednalo se o 17 nečíslovaných otázek, jejichž úkolem bylo jednak zjistit informace o osobě respondenta, na což se zaměřovalo úvodních 5 otázek a jednak tematicky odpovídaly okruhům vyčleněným v kapitole 4 teoretické části práce, tedy plánováním, získáváním a výběrem zaměstnanců; rozmisťováním, řízením a vzděláváním zaměstnanců; odměňováním zaměstnanců a motivací; a uvolňováním zaměstnanců. To vše tak, aby byl zachován celkový ráz práce. Kromě současného stavu měl rozhovor přinést i náhled do organizace v době minulé. Závěrem byl respondent dotazován na jeho názory na problémy vyskytující se v rámci výkonu jeho práce jakožto i na hodnocení současného stavu justice z oblasti personálního. Rozhovor byl veden tak, aby dotazovaný mohl dle své úvahy jednotlivé otázky rozvést a přinést tak do zkoumané problematiky další poznatky.

Otázky byly otevřeného charakteru tak, aby osoba respondenta mohla do zkoumané problematiky vnést své vlastní poznatky a názory. Průběh rozhovoru je pak uveden v následující kapitole.

Druhá použitá metoda, jež pro potřeby této práce zastává spíše doplňkovou roli, je dotazníková technika, která spočívá v pokládání otázek určitému okruhu respondentů. V porovnání s rozhovorem je dotazník charakterizován tím, že nemusí dojít ke kontaktu mezi tazatelem a dotazovaným, proto by měl být dotazník sestaven tak, aby z něj bylo možno získat veškeré údaje potřebné pro výzkum. Dotazovaný, označovaný jako respondent dotazník ve většině případů vyplňuje samostatně, proto je nutné, aby dotazník byl jednoznačný, srozumitelný, měl by být objasněn smysl a cíl dotazníkového šetření, případně motivace pro

¹⁴⁵ HENDL, J. *Kvalitativní výzkum: Základní metody a aplikace*. 2005, s. 174.

¹⁴⁶ PRUDKÝ, L. *Sociologie a marketing: Úvod do problematiky* [online]. Liberec: Technická univerzita Liberec, 1995 [cit. 2011-02-14]. Dostupné z: <<http://www.multiweb.cz/kruh1/socio.doc>>.

respondenta. Dále je nutné v dotazníku uvést jednoznačné pokyny k vyplnění a jak s ním následně nakládat, tak, aby respondentu nevznikly žádné starosti a náklady. Jelikož dotazník nelze v průběhu sběru dat opravovat či doplňovat, předkládá se respondentům již v konečné verzi. Samotná tvorba dotazníků se řídí obecně uznávanými pravidly, která například doporučují jednotnou grafickou úpravu a posloupnost jednotlivých kroků. Samotné otázky by neměly být složité, avšak věcné, směřující k tématu. Otázky mohou být alternativní, křížové otázky, výčtové otázky škálové otázky (baterie) a výběrové otázky. Mimo to by dotazník měl obsahovat otázky zaměřené na respondenta a jeho sociální a demografické charakteristiky. Dotazník může obsahovat dva druhy otázek, a to otázky uzavřené, kdy respondent si pouze vybírá z navržených odpovědí, a dále otázky otevřené, které nechávají respondentovi prostor k vyjádření svých myšlenek a názorů.¹⁴⁷

Dotazník použitý při šetření byl vytvořen speciálně pro daný účel, přičemž obsah a formulace otázek se vztahoval k danému výzkumu při použití stejných principů jako u rozhovoru. Dotazník obsahoval 22 otázek, kdy se jednalo dílem o uzavřené a dílem o otevřené otázky, jež měly za účel hlubší proniknutí do problematiky. První dvě otázky se zaměřovaly na osobu respondenta, tedy na jeho pohlaví, věk a nejvyšší dosažené vzdělání, otázky 3 – 6 spadaly do oblasti plánování, získávání a výběru zaměstnanců, otázky 7 – 10, spolu s otázkou 18 se řadili k tématu rozmisťování, řízení a vzdělávání zaměstnanců, otázky 11 – 19 se zabývaly odměňováním zaměstnanců a motivací, kdy součástí bylo zmapování zaměstnaneckého klimatu v organizaci a otázka 20 mapovala uvolňování zaměstnanců. V posledních dvou otázkách respondenti hodnotili personální management a řízení lidských zdrojů v organizaci. Technika dotazníku byla zvolena pro svou snadnost proveditelnosti a zpracování, jakožto i pro validitu výsledků.

Jak již bylo zmíněno, pro účely dosažení stanovených cílů byly využity shora blíže rozvedené metody, tedy polostrukturovaný rozhovor a dotazníkové šetření.

5.4 Popis výzkumu

Před započítím výzkumu bylo nezbytné seznámením se s danou problematikou týkající se personálního managementu a justice obecně, kdy podkladem byla odborná i volně dostupná literatura a zdroje. Pro lepší orientaci bylo nutné se seznámit se stěžejními podklady, kdy v rámci justice lze za tyto považovat zejména zákony a nařízení vlády, jímž je soud povinen se řídit, a o kterých bylo taktéž hovořeno v teoretické části práce. Za všechny

¹⁴⁷ PRUDKÝ, L. *Sociologie a marketing: Úvod do problematiky* [online]. Liberec: Technická univerzita Liberec, 1995 [cit. 2011-02-14]. Dostupné z: <<http://www.multiweb.cz/kruh1/socio.doc>>.

jmenujme Ústavu České republiky, zejména pak zákon č. 6/2002 Sb., o soudech, soudcích, přísedících a státní správě soudů a o změně dalších zákonů (zákon o soudech a soudcích), který upravuje jak organizaci českého soudnictví, tak jejich státní správu, postavení soudců, přísedících apod. Skládá se z 12 částí, kdy problematikou soudů a soudců se zabývá část první a 4 hlavy, které se dále věnují jednotlivým aspektům justice. Ústavu ČR lze nalézt v mnoha různých fyzických i elektronických podobách.

Pro samotné soudy a jejich organizaci je pak zřejmě nejvýznamnějším dokumentem Vnitřní kancelářský řád (v.k.ř.), jež vydává Ministerstvo spravedlnosti ČR a který podrobně upravuje činnost jednotlivých soudních kanceláří stran vedení agend jakožto i ostatních administrativních záležitostí. Jedná se o velmi obsáhlý dokument, zasílán ministerstvem v elektronické podobě a publikován ve Sbírce Instrukcí a sdělení Ministerstva spravedlnosti, který je často novelizován v návaznosti na změny v justičním systému. Obsahem tohoto řádu je také úprava doručování písemností, zásady pro vedení spisů, rejstříků, jednání a formální úprava vydávaných rozhodnutí. Platí pro všechny zaměstnance a oddělení bez výjimek, tedy i pro soudce. Obsahuje mnoho příloh představující jednotlivé závazné vzory. Poslední úprava v.k.ř. byla provedena Instrukcí Ministerstva spravedlnosti ze dne 8. září 2011, č. j. 121/2011–OD–ST, kterou se mění instrukce Ministerstva spravedlnosti ze dne 3. prosince 2001, č. j. 505/2001–Org, kterou se vydává vnitřní a kancelářský řád pro okresní, krajské a vrchní soudy, uveřejněná pod č. 1/2002 Sbírky instrukcí a sdělení, ve znění pozdějších předpisů. Tato instrukce upravovala činnost soudu zejména ve vztahu k doručování v rámci elektronizace justice.

Součástí přípravy na výzkum bylo dále kontaktování vedení Okresního soudu v Kroměříži s žádostí o poskytnutí součinnosti, resp. svolení, aby byla tato instituce předmětem výzkumu a poskytnutí interních dokladů, jako je spis zaměstnance. Toto svolení bylo uděleno s odkazem na poučení o mlčenlivost a ochraně osobních údajů, kdy případné zveřejnění údajů z interních dokladů bude následovat po řádné konzultaci. S vedením soudu mimo to bylo úzce spolupracováno po celou dobu výzkumu, neboť bez jeho svolení by nebylo možné tento vůbec provést. Stejně tak poskytli součinnosti v rámci doplnění dotazování a vysvětlení specifických aspektů práce v justici.

Dalším krokem byla identifikace cíle empirické části práce, jež v zásadě koresponduje se stanoveným cílem celé diplomové práce a v souladu s tímto zvoleny jednotlivé výzkumné metody tak, jak byly blíže specifikovány v předcházející kapitole, a to polostrukturovaný rozhovor s ředitelkou správy soudu a dotazníkové šetření. Samotný výzkum probíhal v období od 15. dubna 2011 do března 2012.

O rozhovor byla požádána ředitelka soudní správy dne 15. 4. 2011, kdy jí byl sdělen okruh témat, kterých by se měl rozhovor týkat, a byl sjednán termín a místo rozhovoru, ke kterému došlo dne 20. 4. 2011 v kanceláři dotazované, která svolila s pořízením audio záznamu. Požádala však, aby tento sloužil pouze pro potřebu dotazujícího. Proti následnému přepisu a jeho uvedení v práci pak ničeho nenamítala. K rozhovoru byly použity předem připravené polootevřené otázky, které umožňují daná témata volně rozvést. Témata byla volena v souladu s teoretickou částí práce a její čtvrtou kapitolou týkající se řízení lidských zdrojů tak, aby byl zachován celkový ráz práce s předpokladem, že stejné členění bude užito při vyhodnocení celého výzkumu. Rozhovor trval cca 90 minut a jeho fyzický přepis za užití programů Windows Media Player a MS Word byl realizován následujícího dne a trval cca 2 hodiny. Přepis rozhovoru je uveden v příloze I práce. Vzhledem k tomu, že rozhovor probíhal v dubnu roku 2011, mohou se vytěžené informace postupem času měnit, zejména v závislosti na legislativních úpravách.

Jelikož v průběhu rozhovoru bylo okrajově hovořeno o tzv. „spisu zaměstnance“, a vzhledem k tomu, že se jedná o podstatný dokument z hlediska personálního řízení, bylo v rámci detailnějšího seznámení a vytvoření lepší představy o popisovaném dokumentu, které však nepředstavuje samostatnou výzkumnou metodu, umožněno prostudovat spis tří zaměstnanců, jejichž jména nebudou uváděna. Spis je veden ředitelkou správy soudu. Jedná se o papírovou složku, která se v listinné podobě zakládá v den nástupu zaměstnance do zaměstnání a obsahuje žádost o místo, profesní životopis, opis rejstříku trestů, doklady o nejvyšším dosaženém vzdělání, rodné listy dětí zaměstnanců, potvrzení o zdravotním stavu, potvrzení o poučení o mlčenlivosti a bezpečnostním proškolení. Spisy jsou skladovány v kanceláři ředitelky soudu a nahlížet do nich smí pouze personální management soudu a na žádost zaměstnanec, jehož se spis týká. Duplicitně je pak spis veden elektronicky v systému Datacentrum. Jednotlivé zakládané položky závisí na osobě zaměstnance.¹⁴⁸

Z údajů vytěžených z tohoto rozhovoru mohla být provedena deskripce personálního managementu Okresního soudu v Kroměříži, která měla za úkol ukázat, jakým způsobem probíhá řízení lidských zdrojů v uvedené instituci. Rozhovor měl m.j. přinést další informace o výzkumných vzorcích, tedy o samotných zaměstnancích a soudu, zejména z historického hlediska. Tyto informace však nebyly dostatečné, a v interních dokladech soudu byla historie zmiňována pouze okrajově, bylo tedy nutné zajistit jiný zdroj informací. Toto se ukázalo jako podstatný problém. Po zevrubném pátrání a dotazování na Internetu, Archivu Kroměříž,

¹⁴⁸ Základní obsah osobního spisu zaměstnance přiložen v příloze IV.

a knihovnických zařízeních při Arcibiskupském gymnáziu Kroměříž a Justiční škole v Kroměříži, za pomoci zaměstnanců Knihovny Kroměřížska, byla nalezena jediná publikace Sborníku obsahující obsáhlejší historii regionu se zmínkami o zdejším soudu, a informace z něj získány byly použity při popisu historie Okresního soudu v Kroměříži.

Přepis rozhovoru a zpracování získaných údajů trval do podzimu 2011. Následovalo dotazníkové šetření, jehož prvním krokem bylo vytvoření samotného dotazníku, a to dle zásad zvolené metody a stanoveného cíle empirického výzkumu. V tomto dotazníku byli respondenti, jimiž byli jednotliví zaměstnanci bez ohledu na zařazení či funkci, tázáni na jejich názory k jednotlivým aspektům personální činnosti v jejich organizaci. Dotazníky byly osobně rozneseny do jednotlivých kanceláří, kdy v případě nejasností bylo možno vznést upřesňující dotaz. Těm ze zaměstnanců, kteří v době realizace výzkumu nebyli přítomni, byl dotazník zaslán prostřednictvím e-mailu s žádostí o vyplnění. Sběr dotazníků opět probíhal osobně. Ze strany zaměstnanců jsem se nesešel s neochotou k vyplnění dotazníku. Dotazníkové šetření probíhalo v průběhu měsíce listopadu 2011.

Data získaná touto metodou byla nejprve pomocí čárkovací metody zaznačena do tabulek připravených v programu MS Excel dle jednotlivých otázek. Výsledky čárkování pak byly převedeny v tomtéž programu do tabulky četností, jež byla následně doplněna i o tzv. relativní četnost vyjádřenou v procentech, kdy „relativní četnost poskytuje informaci o tom, jak velká část z celkového počtu hodnot připadá na danou hodnotu (kategorii)“ Percentuelní vyjádření byla vypočtena na základě vzorce $f_i = (n_i/n) * 100$, kdy f_i představuje relativní četnost, n_i absolutní četnost (podíl četnosti) a n celkovou četnost, tedy celkový počet respondentů žen, mužů a celkem.¹⁴⁹

Tabulky četností posloužily k vytvoření přehledných grafů. Je však nutné podotknout, že jak uvádí Jan Hendl „*tím, že použijeme četnostní tabulky v rámci kvalitativní studie, nezakládáme její kvantitativní část.*“¹⁵⁰

Grafické znázornění vychází pro přehlednost z celkových četností dle pohlaví respondenta. Jelikož tyto tabulky však esteticky a zejména co do rozložení a přehlednosti neodpovídaly zásadám zpracování dat výzkumu, jež preferuje například Chráska, bylo nutné je přepracovat v programu MS Word do podoby uvedené v příloze III práce. Je třeba podotknout, že vzhledem k počtu mužských respondentů, má rozdělování dle pohlaví spíše informativní

¹⁴⁹ CHRÁSKA, M. *Metody pedagogického výzkumu*. Praha: Grada Publishing, 2007. 272 s. ISBN 978-80-247-1369-4. S. 43.

¹⁵⁰ HENDL, J. *Kvalitativní výzkum: Základní metody a aplikace*. 2005, s. 278.

charakter, kdy pro výsledky dotazníkového šetření se jeví jako irelevantní, a proto při vyhodnocování výzkumu bylo vycházeno z celkového počtu respondentů.

Dotazníkové šetření mělo zejména za úkol zjistit odpovědi na stanovené výzkumné otázky, kdy jednotlivé výsledky spolu se závěry vylučujícími z deskripce organizace, provedené zejména na základě rozhovoru, tedy jejich společné vyhodnocení, vedly k zodpovězení otázky, již se celá práce zabývá a tak dosažení stanoveného cíle práce.

5.5 Výsledky výzkumu

Jak bylo uvedeno v předchozích kapitolách, pro výzkum bylo zvoleny dvě hlavní metody, a to rozhovor s ředitelkou správy a dotazníkové šetření provedené mezi zaměstnanci soudu. Výsledky, které jsou uvedeny dále, jsou rozčleněny podle použité metody.

Výsledky rozhovoru

Rozhovor s ředitelkou správy soudu měl za úkol popsat personální zásady uplatňované na Okresním soudu v Kroměříži. Získané údaje doplněné o poznatky diplomanta jsou uvedeny dále, kdy pro přehlednost byly zjištěné skutečnosti shrnuty do oblastí tak, jak byly rozděleny v kapitole 4 teoretické části práce, a to:

- plánování, získávání a výběr zaměstnanců,
- rozmisťování, řízení a vzdělávání zaměstnanců
- odměňování zaměstnanců a motivace,
- uvolňování zaměstnanců.

Plánování, získávání a výběr zaměstnanců

Při přijímání pracovníka na jakoukoli pozici se musí vypsát výběrové řízení. Uchazeč na základě žádosti o místo je pozván k výběrovému řízení, při kterém musí předložit požadované doklady, jako jsou vysvědčení o ukončeném vzdělání v závislosti na pozici, pro kterou je řízení vyhlášeno, opis rejstříku trestů, dále například vysvědčení o státní zkoušce z psaní na klávesnici apod. Ve většině případů jsou noví zaměstnanci administrativního aparátu přijímáni na pozici zapisovatelky, kdy až poté, co se zaměstnanec seznámí s problematikou soudní agendy a nároku na různé odvětví činnosti, se jeho zařazení může změnit. Je třeba podotknout, že označení zařazení „zapisovatelka“ je hodně zavádějící. Často si veřejnost myslí, že náplní práce je pouze trávit pět dnů v týdnu v jednací síni a zapisovat průběh jednání. Tato činnost je pouze částí náplně práce zapisovatelky a děje se tak v průměru pouze dva dny v týdnu. Zapisovatelka je odpovědná za veškerou administrativní

a kancelářskou činnost konanou na pokyn soudce, vedoucí kanceláře či ředitelky soudní správy. V praxi to znamená práci se spisy, tedy například předvolávání k jednání, vyžadování nejrůznějších zpráv, rozesílání rozhodnutí, poskytování informací veřejnosti a mnoho dalšího. Mimo to zapisovatelka musí ovládat technické prostředky související s její pracovní náplní. Místa nejsou obsazována tak, že by byl přijat nový zaměstnanec ihned na vyšší pozici, například vedoucí kanceláře, pokud se nejedná o osobu, která již takovou pozici vykonávala na jiném soudu.

Tvorba nové pracovní pozice se odvozuje od nápadu věci. Pokud dojde v určité agendě ke zvyšování nápadu, na základě vedené statistiky se například zjistí, že v jednom senátu jsou tři zapisovatelky, ale množství práce by odpovídalo čtyřem zapisovatelkám, obrátí se ředitelka soudní správy na nadřízený krajský soud a požádá o zvýšení počtu zaměstnanců. Se souhlasem krajského soudu dojde k přidělení dalších mzdových prostředků. Pokud krajský soud sezná žádost nedůvodnou, musí ředitelka, pokud pozici vytvoří, mzdové prostředky ušetřit z prostředků již přidělených. Náplň práce nově vytvořené pracovní pozice musí být v souladu s kancelářským řádem, který vymezuje, co která pozice má obnášet.

Poté, co proběhne výběrové řízení, uzavře ředitelka správy s novým pracovníkem pracovní smlouvu, provede vstupní školení bezpečnosti zdraví a ochrany při práci, jakožto i proškolení požární ochrany a seznámí jej s pracovním řádem. Tato školení pak probíhají každoročně pod dohledem pověřeného pracovníka.

Počet zaměstnanců se sleduje každý měsíc, kdy je vyplňován výkaz, který porovnává plán se skutečným počtem zaměstnanců. I když není povinné výkazy evidovat, uchovávají se po dobu deseti let u krajského soudu. Jak uvedla sama ředitelka soudní správy *„Okresní soud v Kroměříži je sice samostatná organizační jednotka, ale sama nemůže ovlivnit počty zaměstnanců, objem mzdových prostředků, ani provozních prostředků.“* Mzdové prostředky jsou přidělovány dle ročního plánu, který soud obdrží. V posledních deseti letech je však situace taková, že místo 100 % prostředků na plánovaný počet zaměstnanců soud obdrží asi o 20 % méně. Na základě tohoto pak není možné obsadit všechna plánovaná místa. V souvislosti s úspornou legislativní úpravou v tomto roce soud obdržel ještě o 10 % méně mzdových prostředků. Ve skutečnosti došlo tedy ke snížení o asi 30 % z celkového počtu mzdových prostředků.

V roce 1971 pracovalo u Okresního soudu v Kroměříži 25 zaměstnanců, a to včetně soudců, administrativy a pomocných sil. Součástí soudu byli i státní notáři. Postupem času se počet zaměstnanců zvyšoval v souvislosti se zvyšujícím se počtem nápadu, tedy počtu řešených případů.

Tabulka 1 – Stav zaměstnanců v letech 2001 – 2010

Rok	Počet zaměstnanců (vyjma soudců)	Počet soudců	Celkem
2001	49	13	62
2002	59	13	72
2003	60	15	75
2004	59	14	73
2005	62	15	77
2006	62	14	76
2007	62	16	78
2008	65	16	81
2009	64	16	80
2010	63	15	78

Zdroj: interní

Rozmíst'ování, řízení a vzdělávání zaměstnanců

U soudu se uplatňuje kariérový princip. Svou řídicí pravomoc ředitelka soudní správy částečně přenáší na vedoucí kanceláře, kdy například po přijetí nového zaměstnance a jeho vstupního poučení vysvětlí krátce náplň práce a očekávání, představí nového člena kolektivu ostatním zaměstnancům a následně předá vedoucí kanceláře, pod kterou bude nadále spadat. Vedoucí kanceláře pak spolu s ostatními pracovníky, nejčastěji zapisovatelkami, provádí zaškolení nového pracovníka. Mimo to je třeba zřídit mu technické zázemí a provést zaučení na informační systém soudu. Vedoucí kanceláře rozděluje práci jednotlivým zapisovatelkám, které se mimo to musí řídit pokyny soudce, kterému jsou přiděleny, případně vyššího soudního úředníka, který je součástí jejich senátu. Ředitelka soudní správy spolu s vedoucí kanceláře musí zasáhnout v případě, kdy z nějakého důvodu začne docházet k neplnění pracovní náplně a může tak dojít k ohrožení řádného chodu soudu, například při dlouhodobé pracovní neschopnosti některého se zaměstnanců, nebo pokud si zaměstnanec řádně neplní své povinnosti.

Zaměstnanci jsou přijímáni na určité místo s konkrétní pracovní náplní, ovšem postupem času může dojít k jejich přeřazení na práci jinou, nejčastěji na některou z vyšších funkcí. Nejčastějším případem je přechod zapisovatelka na funkci vyššího soudního úředníka poté, co si doplní vzdělání na justiční škole, příp. přechod zapisovatelky na vymáhající úřednici, povýšení na funkci vedoucí kanceláře apod. Vše je podmíněnou praxí a počtem odpracovaných let. U soudců pak nejčastěji dochází ke změně soudu jako takového, tedy k situaci, kdy soudce odejde pracovat na jiný okresní, krajský, ústavní či nejvyšší soud. Není nereálné ani přeložení vyšších soudních úředníků mezi soudy.

V oblasti vzdělávání dochází u pracovníků soudů k pravidelným poradám v závislosti na nových nařízeních vlády či výsledků porad soudů či personalistů, kdy personalisté krajských soudů každý měsíc jezdí na porady na ministerstvo, kde jsou nastíněny otázky a zjištěné odpovědi jsou pak prezentovány personalistům nižších soudů a tito pak po poradě s vedením v podstatných případech informují aparát. V případě nutnosti řešení operativních otázek jsou všichni personalisté svoláni na poradou personalistu, pod záštitou ředitelky správy Krajského soudu v Brně. Na zmíněných poradách však neprobíhá výuka či školení v oblasti personální. Stejně tak i informatik a správkyňe aplikace soudu navštěvují nejružnější školení v rámci technického zázemí soudu, informačního systému a v neposlední době také problematiky datových schránek, přičemž zjištění dále prezentují pracovníků, jejichž náplň práce tím může být dotčena. Co se týká vzdělání jednotlivých pracovníků, jsou zaměstnanci podporováni, aby si v rámci svého profesního růstu mohly vzdělávat. Vzdělávání však není finančně podporováno a nesmí ohrozit pracovní výkon.

Odměňování zaměstnanců a motivace

Problematika financování soudu byla již nastíněna při vysvětlení přijímání nových zaměstnanců. Pracovníci soudů, jakožto státní zaměstnanci, pobírají plat, a to na základě stanovených tarifů a tabulek, jak bylo vysvětleno v teoretické části práce. Součástí platu je i tzv. pohyblivá složka mzdy, v tomto případě osobní ohodnocení, dosahující několik set korun. Tato složka slouží nejen jako motivační, ale i sankční prostředek, kdy v souladu se zákoníkem práce lze zaměstnanci příplatek snížit nebo odebrat v případě neplnění pracovních povinností, a danou částku přidělit například zaměstnanci, který podával mimořádné pracovní výkony, příp. pracoval za sankcionovaného zaměstnance.

Samotnou kapitolou je odměňování soudců. Platy soudců se řídí zákonem o platech ústavních činitelů a jejich výše je stanovena trojnásobkem průměrného platu v nepodnikatelské sféře. Změny v průměru se pak v jejich platu promítají až po cca dvou letech. Výše platu je dále ovlivňována věkem soudce, s nímž je spojen daný koeficient. Pro příklad u nastupujícího soudce činí tento koeficient 0,9, plat tedy činí méně než zmíněný trojnásobek. V roce 2002 došlo ke zmrazení platu soudců. Zatímco průměrný plat ve státní sféře mírně s každým rokem vzrůstal (průměrně v řádech sto korun), platy soudců zůstávaly ve stejné výši. Vládním opatřením, kterým v rozporu s rozhodnutím ústavního soudu vláda snížila soudcům plat o 5 % a dále v souvislosti se snížením mzdových prostředků ve státní sféře o 10 % tak dojde do dvou let u soudců k opakovanému snižování platu, kdy ve výsledku půjde o více jak 20 %. Ovšem na rozdíl od vládních činitelů, kteří mohou zastávat naráz

nespočet nejrůznějších funkcí a postů soudci, krom vědecké činnosti, nesmí vyvíjet jakoukoli další výdělečnou činnost. Platy soudců a platy ostatního aparátu soudu pochází ze dvou různých položek přidělených mzdových prostředků a nelze je zaměňovat ani nijak tyto prostředky mezi sebou přesouvat.¹⁵¹

I když soud hospodaří jako samostatná organizační jednotka, spadá pod krajský soud. Jak vyplynulo z provedeného rozhovoru: „*Ministerstvo spravedlnosti jako správce kapitoly každoročně provede rozpis na jednotlivé krajské soudy a tyto potom prostředky přerozdělují na okresní soudy.*“ Prostředky ministerstvu spravedlnosti přiděluje Ministerstvo financí ČR. Prostředky jsou určeny vždy na konkrétní položky, jako například na platy, hospodaření apod. Mezi těmito položkami finance nelze převádět ani použít na jiný, než jim vyhrazený účel.

Často diskutovanou otázkou, na kterou však není kladen prakticky žádný zřetel, je dlouhodobé podhodnocení pracovníků justice vzhledem k ostatním zaměstnancům jiných institucí státní správy. Podle dostupných informací činil v roce 2010 průměrný plat pracovníků soudu 19.357,-Kč, kdy plat ostatních státních zaměstnanců činil až 24.000,-Kč.¹⁵² Kromě pohyblivé složky platu, kterou je osobní ohodnocení dosahující řádově stovek korun, v současné době soud nemá žádné finanční prostředky, které by mohly sloužit jako motivace. Jelikož není možné v rámci nedostatku prostředků například coby motivační prostředek osobní ohodnocení navýšit, příp. přidělit odměny pracovníku za mimořádný výkon, jedinou výhodou, kterou je možné poskytnout je příspěvek na stravenky, kdy na tyto je přispíváno celkově 20,-Kč. Tato částka je tvořena ½ z fondu FKSP, do kterého se měsíčně odvádí 1 % z platu zaměstnance (před úspornými opatřeními v tomto roce se odváděla 2 %) a druhá polovina pak je hrazena z rozpočtového příspěvku na stravování.

Pokud jde o prostředky například na mimořádné odměny, tyto pochází z peněz ušetřených na nemocenském pojištění, kdy zaměstnanec v pracovní neschopnosti dostává zpočátku náhradu mzdy a následně dávky nemocenského pojištění, přičemž jeho plat se „šetří“ nebo z peněz, které například přidělí ministerstvo spravedlnosti z nevyčerpaných prostředků na platy (například na asistenty soudců nebo neobsazené posty zapisovatelek). Tyto prostředky se pak rozdělí krajský soud jednotlivým okresním soudům v jeho působnosti a tyto jsou pak přerozdělovány mezi zaměstnance soudu, mimo soudců.

¹⁵¹ Více k tématu HORÁK, J., JUDr.; SCHINZEL, D., JUDr. Platy soudců – minulost, současnost a budoucnost. *Soudce*. 2010, roč. XII, č. 11, s. 19-28.

¹⁵² Více ČTK. Vláda: Na platy zaměstnanců justice má resort 105 milionů navíc. *ČeskéNoviny.cz* [online]. © Copyright 2011 ČTK, 21.9.2011 [cit. 2011-12-07]. ISSN 1213-5003. Dostupné z: <<http://www.ceskenoviny.cz/domov/zpravy/vlada-na-platy-zamestnancu-justice-ma-resort-105-milionu-navic/690745>>.

Uvolňování zaměstnanců

Uvolňování pracovníků se řídí zákoníkem práce stejně jako je tomu v soukromé sféře. Do 31. 12. 2010 docházelo u okresního soudu pouze k tzv. přirozenému úbytku, kdy v případě, že některá zaměstnankyně odešla na mateřskou dovolenou, byl na její místo vzat nový pracovník, se kterým byla uzavřena pracovní smlouva na dobu určitou, tedy na dobu po kterou bude pracovnice na mateřské dovolené. Dalším přirozeným úbytkem byl odchod zaměstnanců do důchodu. Od roku 1987 došlo pouze k jedinému propuštění, a to se týkalo zaměstnankyně na pozici pomocného personálu, která závažným způsobem porušila pracovní povinnosti.

V souvislosti s legislativní úpravou platnou od 1. 1. 2011 bylo v rámci úsporných opatření nutno dát výpověď dvěma zaměstnancům pomocného personálu, tedy uklízečkám, a nebyla obsazena dvě pracovní místa. Těmito opatřeními se vedení soudu snažilo regulovat desetiprocentní snížení mzdových prostředků, kdy snížením počtu zaměstnanců nebyli nuceni ostatním ubrat z platu celých 10 %, ale ve výsledku „pouze“ 7,5 %. Je otázkou, jaký dopad toto opatření bude mít na rychlost a kvalitu pracovního výkonu.

Uvedená deskripce Okresního soudu v Kroměříži byla zaměřena na jednotlivé aspekty personální činnosti z pohledu personalistky. Následuje interpretace dotazníkového šetření provedeného mezi jednotlivými zaměstnanci.

Výsledky dotazníkového šetření

Detailní údaje získané tímto šetřením jsou pro svou rozsáhlost uvedeny v příloze III. V následujícím textu je uvedeno celkové zhodnocení dotazníkového šetření a následně diskutovány závěry, které se vztahují k jednotlivým výzkumným otázkám.

Zhodnocení výsledků dotazníkového šetření

Dotazníkové šetření bylo provedeno mezi 79 zaměstnanci z původně rozdaných a rozeslaných 84 dotazníků. Návratnost činila 94 %. Mezi respondenty převažovaly z 89 % ženy, což koresponduje s celkovým složením všech zaměstnanců soudu. Průměrný věk všech respondentů činil po zaokrouhlení 41 let, přičemž rozdíl průměrného věku mezi muži a ženami se pohyboval se v téže rovině. Největší část respondentů, a to 56 %, uvedla jako své nejvyšší dosažené vzdělání úplné střední odborné s maturitou. Jednalo se zejména o administrativní aparát. Naopak zde nepracuje nikdo jen se základním vzděláním. Vysokoškolské vzdělání pak závisí na zastávané pozici, kdy se jedná zejména o post soudce.

Jedna z otázek, konkrétně otázka třetí, zjišťovala jakým způsobem se respondenti dozvěděli o volném místě v organizaci. Nejčastěji se jednalo o náhodný pokus, který označilo 31 % respondentů, tedy kdy uchazeč buď přímo oslovil organizaci s dotazem na volné pracovní místo, nebo poslal životopis s žádostí. Dalším často voleným způsobem byly informace od přátel nebo prostřednictvím úřadu práce. Při výběrovém řízení pak 78 % respondentů uvedlo, že s nimi byl proveden pohovor, bylo nutné předložit životopis a 59 % muselo prokázat své schopnosti a dovednosti, které dle 77 % respondentů spočívalo v kancelářském psaní na klávesnici, u soudců se pak jednalo o složení justiční zkoušky. Po nástupu na pracovní pozici se 90 % respondentů seznamovalo se svou náplní práce prostřednictvím svých kolegů, kteří je zaučovali.

Ze šetření dále vyplynulo pracovní rozdělení zaměstnanců, kdy 56 % pracuje na pozici administrativy, 18 % na pozici vyššího soudního úředníka, 15 % zastává funkci soudce, 7 % pracuje jako pomocný personál a 3 % dotazovaných se zařadilo do kolonky jiná, kdy se jednalo o ředitelku soudní správy a účetní. Tyto závěry odpovídají rozdělení zaměstnanců, jak bylo uvedeno v charakteristice výzkumného vzorku dotaznickového šetření v kapitole 5.2 práce.

Respondenti se dále vyjadřovali k tomu, zda charakter jejich práce klade důraz na nutnost rozvíjet jejich schopnosti a dovednosti a pokud ano, jakým způsobem. Z celkového počtu respondentů jich 73 % uvedlo, že se domnívá, že prohlubování jejich schopností a dovedností je pouze na jejich vůli. Z těch respondentů, kteří uvedli, že naopak jejich pracovní náplň rozvíjení schopností a dovedností vyžaduje, uvedlo 74 %, že toto prohlubování spočívá zejména v samostudiu. O změnách v pracovní náplni jsou nejčastěji zaměstnanci uvědomováni formou oběžníků zasílaných například e-mailem, kdy takto se vyjádřilo 58 % respondentů.

S náplní práce souviselo i zmapování mobility zaměstnanců, kdy 52 % pracovalo již na dvou pozicích, 13 % pak na více než třech, přičemž 39 % přitom pracovalo na dvou odděleních a 25 % již vystřídal tři a více oddělení. S tímto pak souviselo zjišťování názoru zaměstnanců na možnost kariérního postupu. Více jak polovina, 55 %, se domnívá, že k povýšení stačí vzrůstající věk, 19 % se pak domnívá, že na postup je možná na základě prokázání schopností a dovedností. Z ostatních možností uvedli například náhradu osoby, která odejde do důchodu. S mobilitou souvisela i otázka č. 20, která zjišťovala, zda zaměstnanci mají povědomí o tom, zda a z jakých příčin došlo ke snižování stavu zaměstnanců v posledních třech letech. Z celkového počtu 9 % uvedlo, že neví a 91 % respondentů uvedlo kladnou odpověď, kdy nejčastěji uváděným důvodem, 53 %, byly

legislativní úpravy, 40 % pak uvedlo odchod do důchodu a 38 % neprodloužení smlouvy uzavřené na dobu určitou. 11 % respondentů vědělo, že ke snižování stavu došlo, avšak důvod neznalo.

Respondenti se dále vyjadřovali k tomu, zda se domnívají, že jim zaměstnavatel umožňuje další vzdělání. Toto se domnívá 58 % s tím, že nezáleží na zaměření studia. Že jim není další vzdělání umožňováno, se domnívá 13 % respondentů, kdy někteří k tomu uvedli, že toto vyplývá z náplně jejich práce a její časové náročnosti. Zbylí respondenti mají zato, že jim umožněno další vzdělání, pokud souvisí s náplní jejich práce.

Otázka č. 13 zjišťovala povědomí respondentů ohledně poskytovaných zaměstnaneckých výhod, tzv. benefitů. Celých 100 % respondentů uvedlo, že jsou jim ze strany zaměstnavatele částečně hrazeny stravenky, ostatní odpovědi se již rozcházely, z čehož vyplývá, že ne všichni zaměstnanci mají stejné vědomosti stran poskytovaných výhod. Do výhod, které by zaměstnanci ocenili pak uvedli například očkování proti žloutence či chřipce, příspěvek na důchodové pojištění, firemní mobilní telefon či příspěvek na dopravu a jazykové kurzy.

Na otázku benefitů pak volně navazovalo zjišťování názorů zaměstnanců na to, zda se domnívají, že jsou dostatečně ke své práci motivováni v otázce 17. Více jak polovina, tedy 61 % uvedla, že „spíše ne“. Druhou nejčastěji volenou odpovědí, 25 %, bylo „rozhodně ne“. Odpověď „spíše ano“ uvedlo 11 % respondentů a pouhé 3 % mají zato, že jsou rozhodně dostatečně motivováni. V další otázce, a to otázce č. 16, byli respondenti dotazováni, zda považují jejich finanční ohodnocení za dostatečné ve vztahu k jimi vykonávané práci. Nejčastěji volenou odpovědí bylo „spíše ne“, kterou volilo 46 % respondentů. Druhou nejčastější, volenou 35 % respondentů, byla pak odpověď „rozhodně ne“. Odpověď „spíše ano“ zvolilo 9 % a 10 % nedokázalo posoudit. Lze tedy konstatovat, že zaměstnanci považují své finanční ohodnocení za nedostatečné, kdy jedna z dobrovolných otázek zjišťovala výši hrubého měsíčního příjmu. Na tuto otázku odpovědělo 91 % z celkového počtu respondentů a vyplynulo z ní, že u nejvyššího počtu zaměstnanců, 37 %, se pohybuje hrubý měsíční příjem v rozmezí 10.001 – 15.000,-Kč. Platové hodnocení se od pracovního zařazení, kdy v uvedeném rozmezí se pohybuje zejména administrativní aparát. Vyšší soudní úředníci a vedoucí kanceláře se pak již pohybují ve vyšší sféře a nejvyššího ohodnocení samozřejmě dosahují soudci.

Dotazníkové šetření mělo také za úkol zjistit mínění zaměstnanců ohledně současných vztahů mezi zaměstnanci a mezi zaměstnanci a vedením organizace. Na toto se orientovaly otázky č. 11 a 12 dotazníku. Nadpoloviční většina, tedy 58 % respondentů má zato, že mezi

zaměstnanci panují „spíše dobré“ vztahy, 13 % pak dokonce vztahy hodnotí jako velmi dobré. Za spíše špatné je považuje 5 % dotazovaných. Co se týká vztahu mezi zaměstnanci a vedením, pak tyto 39 % respondentů považuje „spíše dobré“ a 37 % pak za „velmi dobré“. Odpověď „spíše špatné“ zvolilo 5 % respondentů, z čehož vyplývá, že vztahy mezi zaměstnanci mezi sebou a zaměstnanci a vedením lze hodnotit jako dobré, či dokonce velmi dobré.

Závěrem dotazníkového šetření měli respondenti ohodnotit personální vedení známkami 1 – 5 a vyjádřit se, jak jsou spokojeni s personálním řízením v organizaci. Výbornou udělilo personálnímu managementu 28 % respondentů, chvalitebnou 40 %, známkou dobrou ohodnotilo management 23 % respondentů a dostatečnou pak zvolilo 9 %. Nedostatečnou nezískal personální management od žádného ze zaměstnanců. Co se týká spokojenosti s řízením, 50 % dotazovaných je s řízením spokojeno, 30 % spíše spokojeno, 14 % maximálně spokojeno a 6 % spíše nespokojeno. Čistě nespokojen není žádný z dotazovaných. Personální management, jakožto i řízení v organizaci je tedy jednotlivými zaměstnanci hodnoceno kladně.

Výzkumné otázky a odpovědi

Výsledky dotazníkového šetření společně s údaji vytěženými z provedeného rozhovoru vedli k nalezení odpovědí na výzkumné otázky stanovené v kapitole 5.1.

Výzkumná otázka č. 1: Cítí se zaměstnanci dostatečně motivováni?

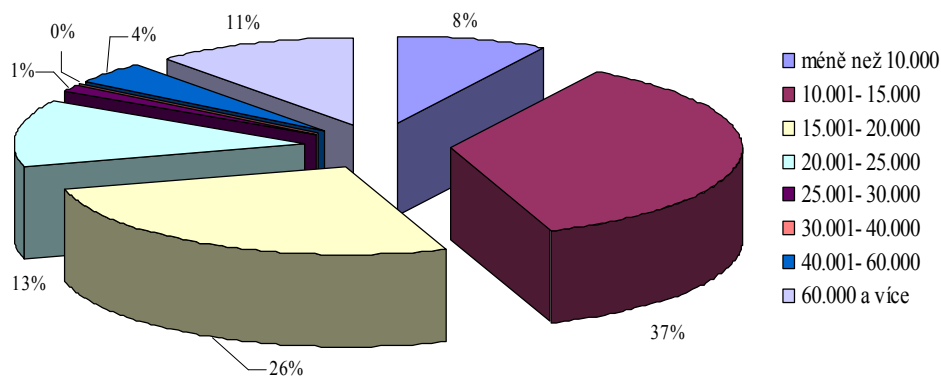
První výzkumná otázka zjišťovala, zda se zaměstnanci cítí dostatečně finančně motivováni. Jako zaměstnanecké výhody jsou, jak vyplynulo z otázek 13 a 14, v organizaci poskytovány zejména stravenky a ojedinele příspěvky na dovolené či vybrané hromadné akce. Vzhledem k zákonným nařízením jsou možnosti poskytování zaměstnaneckých výhod značně omezené, což potvrdil i provedený rozhovor. Stejně tak zaměstnanci sami uvedli, že by ocenili více výhod, jež by korespondovali s těmi, které nabízí soukromí sektor. Nejčastěji projeví zájem například o příspěvek zaměstnavatele na penzijní pojištění, jazykové kurzy, očkovaní, příspěvek na dopravu nebo firemní mobilní telefon.

Jak vyplynulo zejména z otázky 17, která se předmětnou otázkou přímo zabývala, mezi nadpoloviční většinou respondentů převládá názor, že motivace je nedostatečná, kdy pouze 14 ze 79 dotazovaných se klonilo ke kladné odpovědi.

Tento negativní postoj lze vyvodit z dalších zjištěných údajů týkajících se například platového ohodnocení. Na otázku, zda mají zato, že jejich plat odpovídá vykonané práci,

odpovídali respondenti z větší části záporně, kdy následně měli možnost uvést výši svého hrubého měsíčního příjmu. Na tuto otázku dobrovolného charakteru odpovědělo 91 % z celkového počtu respondentů. Finanční ohodnocení vychází, stejně jako u mnoha dalších aspektů, z pracovního zařazení a vykonávané funkce. Nejvyšší počet zaměstnanců pobírá hrubý měsíční příjem v rozmezí 10.001- 15.000,-Kč. Jedná se převážně o administrativní aparát, kteří tvoří převážnou část celkového rozložení zaměstnanců soudu. Ve vyšší sféře ohodnocení se pak pohybují vedoucí kanceláře a vyšší soudní úředníci. Nejvyšší platové ohodnocení dosahují přirozeně soudci, nejnižší pak pomocný personál. Výše platu je dále odvislá od počtu odpracovaných let a věku. Pro přehlednost uvádí celkové platové rozdělení následující graf.

Graf 2 – Rozdělení respondentů dle hrubého měsíčního příjmu



Pozn.: Výsledky vyplývají z provedeného dotazníkového šetření – viz příloha III.
Zdroj: Vlastní

Jednoznačně lze tedy konstatovat, že zaměstnanci se necítí být dostatečně motivováni k práci, kterou vykonávají a motivační prostředky se jim jeví jako značně nedostatečné.

Výzkumná otázka 2: Jak hodnotí zaměstnanci personální management organizace?

Druhá výzkumná otázka zjišťovala, jak obstálo vedení organizace v očích řadových zaměstnanců. K tomuto směřovaly zejména přímo vybrané otázky č. 21 a 22 v dotazníku, které mapovaly vnitropodnikové klima. Respondenti měli uvést své mínění stran vztahů mezi zaměstnanci jako takovými a zaměstnanci a vedením organizace. Pouze 5 % dotazovaných hodnotilo vztahy mezi sebou a svými kolegy negativně, 19 % jako neutrální a více jak polovina uvedla kladnou odpověď. Můžeme tedy říci, že vztah mezi zaměstnanci samotnými lze hodnotit kladně.

Ve vztahu mezi zaměstnanci a vedením organizace panují vztahy obdobné. I když několik, taktéž 5 % z dotazovaných, uvažuje o těchto vztazích v negativních rovinách smyslu, nadpoloviční část naopak vyjádřila s vedením spokojenost. Jak zaznělo v provedeném rozhovoru, dobré vztahy mezi zaměstnanci a vedením mají souvislost i s tou skutečností, že šetřená organizace není tak rozsáhlá v porovnání například se stejnou institucí v Praze či jiných velkých městech. Menší počet zaměstnanců má k sobě i ke svým vedoucím lepší vztah a povědomí o osobních problémech, než organizace většího rozsahu se stovkami zaměstnanců a více rozvětveným řídicím aparátem.

Otázka č. 21 se přímo zabývala hodnocením personálního managementu. Z nabízené hodnotící škály byla nejčastěji volena známka chvalitebná, druhou nejčastější pak ve stejném poměru výborná a dobrá. Vysloveně negativní postoj nezaujal žádný z dotazovaných. Z uvedených údajů lze konstatovat, že personální management organizace obstál v hodnocení na poměrně vysoké úrovni.

Výzkumná otázka č. 3: Co vidí zaměstnanci jako hlavní nedostatek svého zaměstnání?

Výsledky dotazníkového šetření ukázaly, že některé aspekty personálního řízení, na něž byli respondenti v dotazníkovém šetření tázáni, jsou hodnoceny pozitivně. Jednalo se zejména o zaměstnanecké klima, a jak je uvedeno výše, jsou zaměstnanci spokojeni i s personálním managementem organizace a personálním řízením jako takovým.

V souvislosti s odpověďmi na předchozí výzkumné otázky se však ukázala mnohem menší spokojenost v oblasti pracovního hodnocení. Hlavní nedostatek svého zaměstnání vidí zaměstnanci v absenci motivačních prostředků a nedostatečné finanční ohodnocení, kdy s nedostatkem motivovanosti souvisí snaha zaměstnanců o větší povědomí o stavu a problematiku organizace, jakožto i ochotu dobrovolně zvyšovat své znalosti a schopnosti. Z dotazníkového šetření dále vyplynulo, že respondentům se jeví jejich finanční ohodnocení, ve vztahu k náplni a rozsahu jejich vykonávané činnosti jako neadekvátní a dále uvedli svou představu motivačních prostředků spočívajících v benefitech poskytovaných zaměstnavatelem, kdy by uvítali nad rámec poskytovaného například příspěvek na penzijní či životní pojištění, dopravu a podobně. Tyto jejich nároky jednoznačně vyplývají z povědomí o prostředcích poskytovaných v jiných organizacích státní správy, jakožto i sféry soukromé a nelze je považovat za nadstandardní či zbytečně rozmařilé.

Výzkumná otázka č. 4: S jakými problémy se potýká osoba řídící lidské zdroje na OS Kroměříž při výkonu své funkce?

Osobou, která řídí lidské zdroje na Okresním soudu v Kroměříži je v rámci delegování pravomocí ředitelka správy soudu, jež zastává funkci personalisty. Z tohoto důvodu ke zodpovězení stanovené výzkumné otázky posloužily převážně informace získané z rozhovoru, který s ní byl proveden.

Jak bylo zjištěno, za jeden z problémů lze považovat samotné hierarchické rozdělení pravomocí, kdy okresní soud je podřízen soudu krajskému a zároveň je povinen řídit se neustále se měnícími zákony a nařízeními, kdy mnohdy dochází k paradoxním situacím a jsou kladeny prakticky nesplnitelné požadavky. I když Okresní soud v Kroměříži má být ve své podstatě nezávislý a samostatný je jeho nezávislost a samostatnost omezena přerozdělováním finančních prostředků na provoz a platy zaměstnanců z Krajského soudu v Brně a jeho nezávislost je zase omezena přerozdělování finančních prostředků Ministerstvem spravedlnosti ČR, vše je přísně kontrolováno zejména nadřízenými orgány a proto zde prakticky neexistuje možnost samostatného jednání a rozhodování.

Jelikož soud tedy nemůže samostatně hospodařit s finančními prostředky, odráží se toto například i v možnostech personálního obsazení soudu, jeho vybavení, personálním obsazení a finančním ohodnocení zaměstnanců. Podhodnocení personálu soudu je letitým problémem justice vzhledem k ostatním institucím státní správy.

Jak potvrdilo i dotazníkové šetření, zaměstnanci nejsou se svým finančním ohodnocením spokojeni, mají zato, že nedopovídá jejich vykonávané práci a zodpovědnosti, jakožto ani nárokům na jejich dovednosti. Stejně tak otázka poskytovaných zaměstnaneckých benefitů je výrazně omezena a není možné využít takových možností, jako mají například zaměstnanci v soukromé sféře.

Tato situace neumožňuje dostatečně zaměstnance motivovat, což také potvrdily výsledky dotazníkového šetření, a může tak docházet k projevům nespokojenosti v řadách zaměstnanců, což se může odrazit i na vykonávané práci a ochotě, či vnitřnímu nutkání svou práci vykonat co nejlépe. S tímto souvisí i nemožnost dostatečného obsazení soudu, kdy také vzhledem k současné politické i ekonomické situaci množství práce se neustále zvyšuje a zaměstnanci jsou bez nároku na jakoukoli finanční kompenzaci zahlcováni čím dál větším množstvím práce. Také vzhledem k neustálým legislativním změnám jsou na zaměstnance kladeny čím dál větší nároky na schopnosti a dovednosti.

Vnitřní nespokojenost zaměstnanců se pak odráží i v kolektivu, kdy se začne projevovat osobní nevraživost, nervozita, závist, neochota apod. Pro personalistu je pak mnohem obtížnější a složitější například řešit zástupy v případě pracovní neschopnosti, neboť každá agenda sebou nese jistá specifika. Také v důsledku většího množství zaměstnanců, je, na rozdíl od doby například před deseti lety, mnohem náročnější řešit problémy jednotlivců a vytvářet příznivé zaměstnanecké klima.

Zodpovězené výzkumné otázky, vyplývající z dotazníkového šetření a údaje zjištěné z rozhovoru vedly k dosažení stanoveného cíle empirické části práce, jakožto i dalším poznatkům rozebraným v následující kapitole.

5.6 Diskuse a závěry

Z provedeného výzkumu vyplynulo mnoho zajímavých skutečností. Z hlediska personálních zásad se dále zaměříme na ta, jež se jeví jako nejvíce markantní. Bylo zjištěno, že ve zvolené organizaci je uplatňován kariérní systém personálního řízení, jež je stále standardem nejen v justici, ale ve veřejné správě České republiky jako takové. Tato metoda se v rámci praktikovaných metod jeví jako diskutabilní. Jak bylo vysvětleno v teoretické části práce, kariérní systém představuje přijetí zaměstnance bez konkrétního zařazení s tím, že jeho postupné povyšování je závislé na zákonných podmínkách, a to nejčastěji spojených s dosažením určitého věku.

Použitím tohoto systému se pak i na vedoucí místa mohou dostat jedinci bez vzdělání v oblasti řízení lidských zdrojů, pokud si tyto vědomosti neosvojí například studiem při zaměstnání. Pozitivum v tomto případě lze spatřovat v tom, že takový jedinec velmi často zastával v průběhu trvání pracovního poměru nejrůznější pozice a je zde tak splněn obecný princip hloubkové orientace v organizační struktuře a náplni práce. Dále zná jednotlivé zaměstnance, jejich možnosti, schopnosti, dovednosti a potřeby. Taková kolegialita však v důsledku může mít i negativní dopad, neboť když takový zaměstnanec následně dosáhne funkce, v níž má rozhodovat o svých dřívějších spolupracovnících, se kterými je mnohdy v přátelském vztahu, stává se prakticky jejich nadřízeným a z pozice své funkce je nucen dělat i nepopulární rozhodnutí. Taková rozhodnutí pak mohou být ovlivněna vnitřními morálními procesy, právě s návazností na dlouholeté přátelské vztahy a může tak docházet k protěžování určitých jedinců či k přehlížení jejich chyb. Kariérní systém má pak dále tu nevýhodu, že na mnohé zaměstnance může působit až demotivačně, neboť na rozdíl od pozičního systému, nejčastěji uplatňovaného v soukromém sektoru, zaměstnanec může nabýt dojmu, že

k dosažení vyšší funkce nemusí rozvíjet své schopnosti a dovednosti, takto se stane automaticky po dosažení určitého věku.

Ze zjištěných skutečností dále vyplynulo, že v organizaci není přesně dána hierarchie vedení. V čele administrativního aparátu stojí ředitelka soudní správy, která svou pravomoc částečně deleguje na vedoucí jednotlivých kanceláří, pod které pak spadají jednotlivé zapisovatelky, rozdělené do senátů k jednotlivým soudcům. Mimo to zde ještě spadají vyšší soudní úředníci. Může nastat situace, kdy např. zapisovatelce je dáno více rozporuplných nařízení, ze strany jednak soudce a jednak vedoucí kanceláře, příp. vyššího soudního úředníka, a pak tedy není jasné, který příkaz má jakou hodnotu a přednost a je třeba zásah vedoucí správy, aby tuto důležitost vymezila.

Výsledky dále ukázaly, že na rozdíl od soukromého sektoru je zde v menší míře dbáno na vzdělávání zaměstnanců v rámci pracovních pozic. Krom nejnutnějších školení zaměřených zejména na užívání informačních systémů příp. spojených se změnami ve vnitřních nařízeních organizace či vládních rozhodnutí, zaměstnanci nejsou nuceni zvyšovat si své znalosti a dovednosti, toto není nijak kontrolováno ani jinak motivováno a záleží tak pouze na vůli a vnitřních potřebách zaměstnance.

Další otázkou je odměňování zaměstnanců resortu. Pomineme-li situaci dlouhodobého podhodnocení zaměstnanců justice v porovnání s jinými institucemi státní správy a nároky na ně kladenými, zatímco v soukromém sektoru jsou zaměstnanci odměňováni například za zvláštní zásluhy nebo na základě svého výkonu, v justici se tak děje ojediněle, v návaznosti na nárazově, Ministerstvem spravedlnosti ČR, uvolněné prostředky. Rovněž tento systém může představovat značně demotivační prostředek, neboť pokud zaměstnanec neví, zda bude za zvýšenou píli odměněn, není nucen vyvíjet aktivitu a zvyšovat svůj výkon. Ostatně samotné rozdělování finančních prostředků v rámci justice probíhá „přes třetí osobu“, tedy kdy ministerstvem přidělené prostředky jdou nejprve přes soudy II. stupně, které po odečtení částky pro vlastní potřebu teprve zbylé prostředky postupují soudům okresním, tedy soudům I. stupně, s nimiž pak tyto musí hospodařit a zajišťovat plynulý chod, nelze považovat za dvakrát šťastné řešení.

S problematikou finančních prostředků pak souvisí i další aspekty personální činnosti. V souvislosti s úspornými balíčky vlády, které mají za účel snížit státní deficit, byly upraveny

platové poměry zaměstnanců ve státní správě, a došlo ke snížení objemu mzdových prostředků o 10 %.¹⁵³

Tato legislativní úprava zasála i resort ministerstva spravedlnosti. Snížení objemu mzdových prostředků v praxi znamenalo pro personalisty soudu učinit rozhodnutí, zda všem zaměstnancům snížit plat o 10 % nebo se pokusit toto procento ponížít snížením počtu zaměstnanců a ušetřené prostředky rozprostřít mezi ostatní zaměstnance. K tomuto kroku se, dle zjištěných informací, rozhodla převážná většina soudů v České republice. Toto rozhodnutí sebou neslo nutnost pečlivého zvažování, které zaměstnance bylo možné uvolnit a na kterých pozicích tak, aby nebyl ohrožen chod celého soudu. Zároveň bylo nutné rozdělit pracovní náplň těchto zaměstnanců mezi ostatní. Došlo tak ke zvýšení pracovní náplně za současného snížení platového ohodnocení, což samozřejmě vyvolalo řadu nespokojených reakcí.

Platová problematika zasahuje i do kvality lidských zdrojů. Pokud organizace nemůže nabídnout dostatečné finanční ohodnocení, nemůže očekávat ani zájem o práci ze strany dostatečně kvalifikovaných osob. Může se tak stát, že aby bylo pracovní místo obsazeno, musí se přijímat i ti zájemci, jejichž kvalifikace přesně neodpovídá potřebám organizace, a ta je naopak nucena si držet i ty zaměstnance, např. jejichž věk již odpovídá nárokům na pensionování, nestačí však již nárokům pracovní náplně, případně při nutnosti snížení počtu zaměstnanců pak uvolňovat ty, jež mají uzavřenu smlouvu na dobu určitou, byť jsou kvalitní výkonnou pracovní silou.

Navrhnout doporučení pro Okresní soud v Kroměříži by znamenalo navrhnout doporučení pro celý resort justice. Na základě dosažených poznatků lze konstatovat, že prvním krokem ke zlepšení situace by byla lepší spolupráce a komunikace ministerstva spravedlnosti se soudy a akceptace jejich návrhů a potřeb. K tomu by mohlo napomoci zaměstnání konzultantů z řad osoby, které se na soudech aktivně pohybují či pohybovali, ne pouze s osobami s teoretickými znalostmi a dále nespoléhat se pouze na mnohdy zavádějící, statistické údaje, jak se děje dnes, a na základě tohoto pak řešit i jednotlivé finanční otázky, ať už týkající se prostředků na provoz soudu či prostředků na platy, případně odměny zaměstnanců.

¹⁵³ Více Nařízení vlády č. 381/2010 Sb., kterým se mění nařízení vlády č. 564/2006 Sb. o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě. *Ministerstvo práce a sociálních věcí* [online]. 2011 [cit. 2011-03-08]. Dostupné z: <<http://www.mpsv.cz/cs/1489>>.

ZÁVĚR

Lidská složka je neodmyslitelnou a nenahraditelnou složkou veřejné správy. Spolu se zvyšujícími se nároky společnostmi, jakožto i politickým klimatem, je nezbytné provádět úpravy i v těchto složkách, a to tak, aby byla schopna se přizpůsobit současným trendům a postupům. Jednou z nejčastěji skloňovaných otázek je efektivita výkonu veřejné správy a množství úředníků a jejich kvalita vůbec. Zejména v oblasti výkonu práva v České republice se často lze setkat s názorem, že úředníků, soudců a personálu v justici vůbec je nadbytek a soudní řízení je pomalé. Toto všeobecné mínění je jedním z důvodů, proč neustále dochází ke změnám v resortu ve snaze upokojit širokou veřejnost, justici zefektivnit a zkvalitnit její služby v souladu s hospodárností celého řízení. Celá koncepce celkově stojí na aplikaci principů převzatých z tržní sféry do managementu veřejné správy, zejména pak je kladen důraz na rozvoj personálního managementu, kdy hlavním cílem je využití dlouhodobých zkušeností soukromého sektoru a jejich navázání na tradici veřejné správy, v tomto případě justice.

Zavádění nejrůznějších modelů personálního řízení převzatých z tržní sféry však nelze vždy, neboť je třeba dbát na specifika tohoto resortu, kdy hlavním rozdílem jsou stanovené cíle a celkové poslání, jímž je v tomto případě výkon práva a ochrana základních lidských práv a svobod občanů České republiky.

Cílem diplomové práce bylo zjistit, zda jsou hlavní zásady personálního managementu užívané v soukromé sféře, aplikovány na Okresním soudu v Kroměříži. Dílčím cílem pak bylo zjistit, s jakými problémy se potýká osoba řídící lidské zdroje na soudu I. stupně, a to jak z hlediska zaměstnanců, tak z hlediska jemu nadřízených institucí.

Pro dosažení cíle bylo nejprve nutné nahlédnout na problematiku soudnictví a personálního managementu v teoretické rovině, na základě zejména odborné literatury a zdrojů, aby bylo možné přistoupit k výzkumnému šetření, provedenému v empirické části této práce. Na základě jednotlivých zjištění o nichž bylo hovořeno zejména v empirické části práce, lze říci, že stanoveného cíle diplomové práce, tedy zjištění odpovědi na stanovenou otázku, bylo dosaženo, jak bylo v rámci šetření zjištěno, v současné době pronikají principy personálního řízení z tržní sféry do sféry státní pouze okrajově. Problémy, se kterým se osoba řídící lidské zdroje na okresním soudu musí potýkat, byly rozebrány v předchozích kapitolách, kdy zejména jednotlivé státní instituce, tedy soudy nejsou samostatně hospodařícími jednotkami, musí se řídit zákony a nařízeními. Neustále přetrvávají zažitá modely, tak často kritizované odborníky na danou problematiku. Jeden z hlavních problémů

spočívá ve finanční stránce. Stejně jako v kterémkoli jiném sektoru veřejné správy i v justici pracují lidé na různých pozicích, s různou náplní práce a stejně jako v soukromé sféře, i zde je nutné tyto lidi řídit a motivovat k efektivní činnosti. Bohužel v současné politické a ekonomické situaci dochází spíše k procesům demotivačním.

Probíhající proces modernizace jak justice, tak veřejné správy v České republice vůbec, lze hodnotit rozhodně pozitivně. Je však třeba si uvědomit, že potřebné změny nelze provést ze dne na den, ale je potřeba uvažovat v dlouhodobém časovém horizontu, neboť rychlost a kvalita nejdou vždy ruku v ruce.

SEZNAM LITERATURY

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2002. 856 s. ISBN 80-247-0469-2.

ARMSTRONG, Michael. *Handbook of Human Resource Management Practice*. 10th edition. London: Kogan Page, 2006. 982 p. ISBN 978-07-4944-631-4.

Dostupné také z:

<<http://hornbill.dcschool.net/gsd/collect/600techn/index/assoc/HASH404c.dir/doc.pdf>>.

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupu*. 10. vyd. Praha: Grada, 2010. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

D'AMBROSOVÁ, Hana; ČORNEJOVÁ, Helena; LEŠTINSKÁ, Vlasta; PELECH, Petr, STÝBLO, Jiří; ŠENK, Zdeněk; TRYLČ, Ladislav; VALENTA, Jiří. *Abeceda pro personalisty 2008*. 2. vyd. Olomouc: ANAG, 2008. 319 s. ISBN 978-7263-441-5.

DISMAN, Miroslav. *Jak se vyrábí sociologická znalost: příručka pro uživatele*. Praha: Karolinum, 1993. 374 s. ISBN 80-246-0139-7.

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

FIALOVÁ, Anežka; KUBÍČEK, Jaromír; ŠTARHA, Ivan. *Bibliografie okresu Kroměříž*. 1 vyd. Kroměříž: Muzeum Kroměřížska; Okresní knihovna v Kroměříži; Brno: Muzejní a vlastivědná společnost v Brně, 1984. 370 s. (Bibliografie a prameny k vývoji Moravy; sv. 9).

HENDL, Jan. *Kvalitativní výzkum: základní metody a aplikace*. Jan Hendl. 1. vyd. Praha: Portál, 2005. 407 s. ISBN 80-7367-040-2.

HENDRYCH, Dušan. Správní úřad a správní orgán v českém právu. *PrFo.-Právní fórum (Wolters Kluwer ČR, a.s.)*. 29.10.2004, 2004, 5, s. 197. Aspi. ISBN 1214-7966.

HENDRYCH, Dušan. a kol. *Právní slovník*. 3. podstatně rozšířené vydání. Praha: C.H.Beck 2009. 1488 s. ISBN 978-80-7400-059-1. Dostupný na také z: <<http://www.beck-online.cz/>>.

HENDRYCH, Dušan. a kol. *Správní právo*. 7. doplněné vydání. Praha: C.H.Beck 2009. 875 s. ISBN 978-80-7400-049-2.

HORÁK, Jiří, JUDr.; SCHINZEL, Dušan, JUDr. *Platy soudců – minulost, současnost a budoucnost*. *Soudce*. Praha: Soudcovská unie České republiky, 2010, roč. XII, č. 11, s. 19-28. ISSN 1211-5347.

CHRÁSKA, Miroslav. *Metody pedagogického výzkumu*. Praha: Grada Publishing, 2007. 272 s. ISBN 978-80-247-1369-4.

KÁŇA, Pavel. *Základy veřejné správy*. 2. přepracované vyd. Ostrava: Montanex, 2007. 86 s. ISBN 978-80-7335-244-2.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1995. 350 s. ISBN 80-85943-01-8.

KOUBEK, Josef a kol. *Minimum personálního řízení ve veřejné správě*. Přílohová část III.: Doporučená metodika sledování a řízení mobility pracovníků ve veřejné správě České republiky. Ministerstvo vnitra ČR. [online]. 2000, 2008 [cit. 2011-02-25]. Dostupné z: <http://aplikace.mvcr.cz/archiv2008/reforma/zpravy/priprava/m_uvod.html>.

MARTIN, David. *Personalistika od A do Z: výkladový slovník důležitých pojmů: příklady z praxe*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2007. xi, 419 s. ISBN 978-80-251-1496-4.

OBST, Otto; HRABOVSKÝ, Miroslav; HORVÁTH, Martin; KLOS, Robert; IVANOVÁ, Kateřina; KUBÁTOVÁ, Jaroslava. *Základy obecného managementu*. 1. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci: Pedagogická fakulta, © Kolektiv autorů, 2006. 76 s. ISBN 80-244-1365-5.

PALÁN, Josef. *Lidské zdroje-výkladový slovník: výchova, vzdělání, péče, řízení*. 1. vyd. Praha: Academia, 2002, 280 s. ISBN 80-200-0950-7.

PRŮCHA, Petr. *Základní pojmy a instituty správního práva*. 1. vyd. Brno: MU Brno, 1998. 420 s. ISBN: 80-210-2002-4.

REKTOŘÍK, Jaroslav. *Ekonomika veřejného sektoru*. 1. vyd. Brno: MU Brno, 2004. 127 s. ISBN: 80-210-3330-4.

SCHELLEOVÁ, Ilona. a kolektiv. *Organizace justice a právní služby*. Ostrava: Key Publishing, 2008. 215 s. ISBN 978-80-87071-68-7.

SCHELLEOVÁ, Ilona; SCHELLE, Karel; BÍLÝ, Václav; MAN, Vlastislav; MARKOVÁ, Irena. *Soudnictví (historie, současnost a perspektivy)*. 1.vyd. Praha: Eurolex Bohemia, 2004. 592 s. ISBN 80-86432-65-3.

SCHELLEOVÁ, Ilona. *Správa soudnictví 1: Soudy a soudní právo*. 1.1.1994, roč. 1993, č. 21. [Program] ASPI pro Windows verze 13, aktualizace 5.12.2010 [cit. 2011-05-25].

SLÁDEČEK, Vladimír. *Obecné správní právo*. 2. vyd. Praha: ASPI – Wolters Kluwer, 2009. 463 s. ISBN 987-807-357-382-9.

TOMANCOVÁ, Jaroslava. a kol. *Základy práva: (nejen) pro školy*. 1. vyd. Boskovice: ALBERT, 2009. 360 s. ISBN: 80-7326-110-3.

VAVRVAŘOVSKÝ, Pavel. *Základy práva: O právu, státě a moci*. 1. vyd. Praha: ASPI, 2004. 396 s. ISBN 80-7357-038-6.

VRTĚL, Petr, JUDr. Z právnického světa: Jak to funguje v Německu. *Soudce*. Praha: Soudcovská unie České republiky, 2008, roč. X, č. 5, s. 25-32. ISSN 1211-5347. Reg. č. MK ČR E 8280.

VYSUŠIL, Jiří. *Základy managementu*. 1. vyd. Praha: HZ Praha, 1996. 297 s. ISBN 80-86009-00-9.

WAGNEROVÁ, Eliška. *Správa justice*. 20.10.2010, roč. 2010, č. 6, s. 1-10. [Program] ASPI pro Windows verze 13, aktualizace z 5.12.2010 [cit. 2011-05-25].

Internetové zdroje:

BERKA, Jaroslav; COLLINS, David; DVOŘÁKOVÁ, Zuzana; KLEIBL, Jiří; KOUBEK, Josef. *Minimum personálního řízení ve veřejné správě*. Ministerstvo vnitra ČR [online]. 2010 [cit. 2010-11-25]. Dostupné z: <http://web.mvcr.cz/archiv2008/reforma/zpravy/prilprava/m_uvod.html>.

Ústavní soud: Postavení a pravomoci Ústavního soudu. *Ústavní soud ČR* [online]. Brno: 2010 [cit. 2010-12-29]. Dostupné z: <<http://www.concourt.cz/clanek/2023>>.

ČTK. Vláda: Na platy zaměstnanců justice má resort 105 milionů navíc. *ČeskéNoviny.cz* [online]. © Copyright 2011 ČTK, 21.9.2011 [cit. 2011-12-07]. ISSN 1213-5003. Dostupné z: <<http://www.ceskenoviny.cz/domov/zpravy/vlada-na-platy-zamestnancu-justice-ma-resort-105-milionu-navic/690745>>.

Der Bundesgerichtshof [online]. 2010 [cit. 2010-11-23]. *Bundesgerichtshof.de*. Dostupné z: <http://www.bundesgerichtshof.de/DE/Home/home_node.html>.

Organizace soudnictví – Rakousko. Evropská komise: *Evropská soudní síň pro občanské a obchodní věci* [online]. 2009, 2009-11-4 [cit. 2011-05-05]. Dostupné z: <http://ec.europa.eu/civiljustice/org_justice/org_justice_aus_cs.htm>.

Organizace justice. Evropská komise. *Portál evropské e-Justice* [online]. 2010 [cit. 2010-12-27]. Dostupné z: <ec.europa.eu/justice_home/.../html/pdf/org_justice_cze_cs.pdf>.

Organizace soudnictví – Německo. Evropská komise: *Evropská soudní síň pro občanské a obchodní věci. Portál evropské e-Justice* [online]. 2009, 29. 3. 2006 [cit. 2011-11-29]. Dostupné z: <http://ec.europa.eu/civiljustice/org_justice/org_justice_ger_cs.htm>.

Content judicial systems in member states. Evropská komise. *Portál evropské e-Justice* [online]. 2010 [cit. 2010-11-23]. Dostupné z: <https://e-justice.europa.eu/content_judicial_systems_in_member_states-16-at-cs.do?member=1>.

Extranet Ministerstva spravedlnosti ČR. *Ministerstvo spravedlnosti* [online]. 2010 [cit. 12-19-2010]. Dostupné z: <www.extranet01.servis.justice.cz>.

CHRÁST, Viktor. *Protektorátní Kroměříž* [online]. Olomouc: Univerzita Palackého Olomouc, 2010. 153 s. Diplomová práce. Univerzita Palackého v Olomouci: Filozofická fakulta. Dostupné z: <<http://theses.cz/id/civpei/54903-380028176.pdf>>.

Justice.cz: Oficiální server českého soudnictví. *Ministerstvo spravedlnosti* [online]. Praha: 2010 [cit. 2010-12-29]. Dostupné z: <<http://portal.justice.cz/Justice2/MS/ms.aspx?j=33&o=23&k=2371&d=14345>>.

KÜHN, Zdeněk; KOSAŘ, David. *Financování justice: Úvod a nastínění problému financování justice* [online]. 18.11.2009 [cit. 2010-12-29]. Dostupné z: <http://www.llp.cz/_files/file/PodkladovyMaterialJustice.pdf>.

MACKOVÁ, Irena. *Řízení lidských zdrojů na Městském úřadu Litomyšl*. Pardubice, 2007. 142 s. Diplomová práce. Univerzita Pardubice, Fakulta Ekonomicko-správní, Ústav ekonomiky a managementu. Dostupné z: <<http://dspace.upce.cz/bitstream/10195/25552/1/text.pdf>>.

MATEICIUC, Aleš. *Personální management: pro krizové manažery* [online]. [s.l.]: [s.n.], 2008 [cit. 2010-11-16]. Dostupné z: <<http://www.math.slu.cz/studmat/PersonalniManagement/personalniManagement.pdf>>.

Moderní Řízení: Jediný manažerský digest na českém trhu. *Hospodářské noviny: IHNED* [online]. Economia, a.s, © 1996-2012, 1.2.2010 [cit. 2011-02-17]. ISSN 1213 – 7693. Dostupné z: <http://modernirizeni.inhed.cz/c4-10018440-40244930-600000_d-jak-investovat-do-rozvoje-zamestnancu>.

Nařízení vlády. *Ministerstvo práce a sociálních věcí* [online]. Praha: 2011 [cit. 2011-03-08]. Dostupné z: <<http://www.mpsv.cz/cs/1489>>.

Ministerstvo vnitra České republiky [online]. 2008 [cit. 2011-02-25]. Dostupné z: <http://aplikace.mvcr.cz/archiv2008/reforma/zpravy/priprava/m_zdroje.html>. <http://aplikace.mvcr.cz/archiv2008/reforma/zpravy/priprava/m_vzdela.html>. <http://aplikace.mvcr.cz/archiv2008/reforma/zpravy/priprava/m_odmen.html>.

Práce a právo: Odměňování zaměstnanců ve veřejných službách a správě. *Ministerstvo práce a sociálních věcí* [online]. Praha: 2008, 24.2.2011 [cit. 2011-02-25]. Dostupné z: <<http://www.mpsv.cz/ppropo.php?ID=IPB078>>.

O rozhodčím soudu. *Rozhodčí soud* [online]. Praha: 2009 [cit. 2012-01-19]. Dostupné z: <<http://www.soud.cz/o-rozhodcim-soudu>>.

PITNEROVÁ, Mirka. *Politologické aspekty veřejné správy* [online]. 24.2.2007 [cit. 2010-12-25]. Dostupné z: <<http://ambi.pilsnerpubs.net/.../279-politologicke-aspekty-verejne-spravy-pavs/>>.

PRUDKÝ, Libor. *Sociologie a marketing: Úvod do problematiky* [online]. Technická univerzita Liberec: Liberec, 1995 [cit. 2011-02-14]. Dostupné z: <<http://www.multiweb.cz/kruh1/socio.doc>>.

Portál Veřejné správy ČR: Na úřad přes internet. *Ministerstvo vnitra ČR*. [online]. © 2003-2011 [cit. 2010-02-17]. Dostupné z: <http://portal.gov.cz/wps/portal/_s.155/696?kam=obec&kod=588296>.

Justice.cz: Oficiální server českého soudnictví. *Ministerstvo spravedlnosti* [online]. 2010 [cit. 2010-12-21]. Dostupné z: <<http://portal.justice.cz/Justice2/Soud/soud.aspx?o=144&j=154&k=1497&d=13077>>.

Univerzita Karlova v Praze: Právnická fakulta [online]. Praha: Univerzita Karlova, 6.2.2002. [cit. 2011-05-31]. Dostupné z: <<http://www.prf.cuni.cz/katedry/filosofie/predmety/spr/s2.htm>>.

Management regionálního rozvoje na úrovni krajů a obcí s rozšířenou působností. *Svaz měst a obcí České republiky* [online]. 2007, 2011 [cit. 2011-03-01]. Dostupné z: <<http://www.smocr.cz/data/fileBank/d4649f67-1e83-497e-a70b-8bdcff3213f4.pdf>>.

Soud. In *Wikipedia: the free encyclopedia* [online]. St. Petersburg (Florida): Wikipedia Foundation, 17.9.2010, last modified on 15.12.2010 [cit. 2010-12-29]. Dostupné z: <<http://cs.wikipedia.org/wiki/Soud>>.

Sídlo Ústavního soudu. *Ústavní soud ČR* [online]. © 2004, Brno: 2010 [cit. 2011-05-16]. Dostupné z WWW: <<http://swww.usoud.cz/galerie/index.php>>.

VACEK, Jiří. a kol. *Moderní management ve veřejné správě*. In *Moderní management ve veřejné správě: projekt WB-02-04 program Výzkum pro potřeby regionů Ministerstva pro Místní rozvoj ČR, který je částí Národního programu výzkumu I. 9/2004-11/2006*. Ed. Ing. Jiří Vacek, Ph.D. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni, 2006. 210 s. ISBN 80-7043-501-1. Dostupné z: <www.mmr.vyzkum.cz/INFOBANKA/DownloadFile/3516.aspx>.

15833. Řecká mytologie a spravedlnost. © *epravo.cz, a.s.* [online]. 1999-2012 [cit. 2010-12-28]. ISSN 1213-189X. Dostupné z: <<http://www.epravo.cz/top/clanky/recka-mytologie-a-spravedlnost-15833.html>>.

Legislativní zdroje:

ČESKO. Usnesení předsednictva České národní rady ze dne 16. prosince 1992 o vyhlášení Listiny základních lidských práv a svobod jako součásti ústavního pořádku České republiky. Ústavní zákon č. 2/1993 Sb. ve znění ústavního zákona č. 162/1998 Sb. Platnost 28.12.1992. Účinnost 1.1.1993. [Program] ASPI pro Windows verze 13, aktualizace 5.12.2010 [cit. 2011-02-24].

ČESKO. Usnesení předsednictva České národní rady ze dne 16. prosince 1992 o vyhlášení Ústavy České republiky. Ústavní zákon č. 1/1993 Sb. ve znění ústavního zákona č. 347/1997 Sb., 300/2000 Sb., 448/2001 Sb., 395/2001 Sb. a 515/2002 Sb. Platnost 28.12.1992. Účinnost 1.1.1993. [Program] ASPI pro Windows verze 13, aktualizace 5.12.2010 [cit. 2011-02-24].

Instrukce Ministerstva spravedlnosti ze dne 3. 12. 2001, č.j. 505/2001-Org, kterou se vydává vnitřní a kancelářský řád pro okresní, krajské a vrchní soudy, uveřejněná pod č. 1/2002 Sbírky instrukcí a sdělení. Extranet Ministerstva spravedlnosti ČR. *Ministerstvo spravedlnosti* [online]. 2010 [cit. 12-19-2010]. Dostupné také z: <<http://extranet01.servis.justice.cz/extranet.aspx?j=33&o=23&k=3114&d=30212>>.

Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce. [Program] ASPI pro Windows verze 13, aktualizace z 5.12.2010 [cit. 2001-02-17].

Zákon č. 320/2001 Sb., o finanční kontrole. [Program] ASPI pro Windows verze 13, aktualizace z 5.12.2010 [cit. 2001-02-24].

Zákon č. 6/2002 Sb., o soudech a soudcích. [Program] ASPI pro Windows verze 13, aktualizace z 5.12.2010 [cit. 2011-02-18].

Zákon č. 320/2001 Sb. o finanční kontrole. [Program] ASPI pro Windows verze 13, aktualizace z 5.12.2010.

Zákon č. 183/1993 Sb. [Program] ASPI pro Windows verze 13, aktualizace z 5.12.2010.

Zákon č. 436/1991 Sb. o některých opatřeních v soudnictví ve znění pozdějších zákonů . [Program] ASPI pro Windows verze 13, aktualizace z 5.12.2010.

Zákon č. 257/2000 Sb. o probační a mediační službě. [Program] ASPI pro Windows verze 13, aktualizace z 5.12.2010.

Zákon č. 106/1999 Sb. o svobodném přístupu k informacím. [Program] ASPI pro Windows verze 13, aktualizace z 5.12.2010.

Zákon č. 101/2000 Sb. o ochraně osobních údajů a o změně některých zákonů. [Program] ASPI pro Windows verze 13, aktualizace z 5.12.2010.

Zákon č. 141/1961 Sb., trestní řád ve znění pozdějších předpisů. [Program] ASPI pro Windows verze 13, aktualizace z 5.12.2010.

Zákon č. 99/1963 Sb., občanský soudní řád ve znění pozdějších předpisů. [Program] ASPI pro Windows verze 13, aktualizace z 5.12.2010.

Zákon č. 358/1992 Sb., notářský řád ve znění pozdějších předpisů. [Program] ASPI pro Windows verze 13, aktualizace z 5.12.2010.

Zákon č. 120/2001 Sb., exekuční řád ve znění pozdějších předpisů. [Program] ASPI pro Windows verze 13, aktualizace z 5.12.2010.

Seznam zkratek a značek

a násl.	a následující
č.j.	číslo jednací
čl.	článek
čp.	číslo popisné
ČR	Česká republika
DC	Datacentrum
FKSP	Fond kulturních a sociálních potřeb
GOG	Zákon o organizaci soudnictví v Rakousku
m.j.	mimo jiné
MGB	Nejvyšší soudní rada Maďarska
MSp ČR	Ministerstvo spravedlnosti České republiky
odst.	odstavec
OS KM	Okresní soud Kroměříž
o.s.ř.	Občanský soudní řád
příp.	případně
RDG	Richterdienstgesetz - soudcovský služební zákon Rakousko
resp.	respektive
Sb.	Sbírka
tzv.	takzvané
ust.	ustanovení
v.k.ř.	vnitřní kancelářský řád
VSÚ	vyšší soudní úředník
zák. č.	zákon číslo
%	procento
§	paragraf

Seznam obrázků, tabulek a grafů

Seznam obrázků

- Obr. 1 – Členění správy
- Obr. 2 – Ústavní soud ČR
- Obr. 3 – Model personální strategie
- Obr. 4 – Řízení výkonu jako integrující faktor
- Obr. 5 – Rozvaha o perspektivním pohybu pracovníků v určité funkci
- Obr. 6 – Základní cyklus systematického vzdělávání pracovníků.
- Obr. 7 – Proces motivace
- Obr. 8 – Okresní soud v Kroměříži

Seznam tabulek

- Tabulka 1 – Stav zaměstnanců v letech 2001 – 2010
- Tabulka 2 – Počet respondentů
- Tabulka 3 – Nejvyšší dosažené vzdělání respondentů
- Tabulka 4 – Způsob, jakým se respondenti dozvěděli o volném pracovním místě
- Tabulka 5 – Kriteria použita při výběrovém řízení
- Tabulka 6 – Konkrétní schopnosti a dovednosti ve vztahu k pracovní pozici
- Tabulka 7 – Konkrétní schopnosti a dovednosti ve vztahu k pracovní pozici II
- Tabulka 8 – Způsob seznámení s náplní práce
- Tabulka 9 – Současné pracovní zařazení
- Tabulka 10 – Nutnost prohlubování schopností a dovedností
- Tabulka 11 – Počet vystřídaných pracovních pozic
- Tabulka 12 – Počet vystřídaných oddělení
- Tabulka 13 – Nejčastější forma uvědomování o pracovních změnách
- Tabulka 14 – Vztahy mezi zaměstnanci
- Tabulka 15 – Vztahy mezi zaměstnanci a vedením
- Tabulka 16 – Poskytované zaměstnanecké výhody
- Tabulka 17 – Počet odpovědí na dobrovolnou otázku
- Tabulka 18 – Benefity, které by zaměstnanci nad rámec uvítali
- Tabulka 19 – Průměrný hrubý měsíční plat
- Tabulka 20 – Názory respondentů na jejich finanční ohodnocení
- Tabulka 21 – Názory zaměstnanců na motivaci
- Tabulka 22 – Názory zaměstnanců na další vzdělání
- Tabulka 23 – Názory zaměstnanců na možnost kariérního postupu
- Tabulka 24 – Snižování počtu zaměstnanců

Tabulka 25 – Hodnocení personálního managementu

Tabulka 26 – Spokojenost s řízením lidských zdrojů v organizaci

Seznam grafů

Graf 1 – Pracovní rozdělení zaměstnanců

Graf 2 – Rozdělení respondentů dle hrubého měsíčního příjmu

Graf 3 – Počet respondentů dle pohlaví

Graf 4 – Průměrný věk zaměstnanců dle pohlaví

Graf 5 – Nejvyšší dosažené vzdělání respondentů dle pohlaví

Graf 6 – Způsob, jakým se respondenti dozvěděli o volném pracovním místě

Graf 7 – Kriteria použitá při výběrovém řízení dle pohlaví respondentů

Graf 8 – Konkrétní schopnosti a dovednosti ve vztahu k pracovní pozici

Graf 9 – Konkrétní schopnosti a dovednosti ve vztahu k pracovní pozici

Graf 10 – Způsob seznámení s náplní práce dle pohlaví respondenta

Graf 11 – Současné pracovní zařazení dle pohlaví respondenta

Graf 12 – Nutnost prohlubování schopností a dovedností podle pohlaví

Graf 13 – Forma prohlubování znalostí dle pohlaví

Graf 14 – Počet vystřídaných pracovních pozic dle pohlaví

Graf 15 – Počet vystřídaných oddělení dle pohlaví

Graf 16 – Nejčastější forma uvědomování o pracovních změnách dle pohlaví

Graf 17 – Vztahy mezi zaměstnanci dle pohlaví

Graf 18 – Vztahy mezi zaměstnanci a vedením dle pohlaví

Graf 19 – Poskytované zaměstnanecké výhody dle pohlaví I

Graf 20 – Poskytované zaměstnanecké výhody dle pohlaví II

Graf 21 – Počet odpovědí na dobrovolnou otázku dle pohlaví

Graf 22 – Benefity, které by zaměstnanci nad rámec uvítali

Graf 23 – Průměrný hrubý měsíční plat dle pohlaví

Graf 24 – Názory respondentů na jejich finanční ohodnocení dle pohlaví

Graf 25 – Názory zaměstnanců na motivaci dle pohlaví

Graf 26 – Názory zaměstnanců na další vzdělání

Graf 27 – Názory zaměstnanců na možnost kariérního postupu

Graf 28 – Snižování počtu zaměstnanců- počet odpovědí

Graf 29 – Snižování počtu zaměstnanců - důvody

Graf 30 – Hodnocení personálního managementu

Graf 31 – Spokojenost s řízením lidských zdrojů v organizaci

Seznam příloh

PŘÍLOHA I	Přepis rozhovoru s ředitelkou soudní správy
PŘÍLOHA II	Dotazník
PŘÍLOHA III	Dotazníkové šetření
PŘÍLOHA IV	Obsah osobního spisu zaměstnance
PŘÍLOHA V	System soudů v ČR
PŘÍLOHA VI	Organizace soudnictví v Rakousku
PŘÍLOHA VII	Organizace soudnictví v Německu
PŘÍLOHA VIII	Přehled o plnění počtu zaměstnanců OS KM
PŘÍLOHA IX	Hlava IV. Ústavy

PŘÍLOHA I PŘEPIS ROZHOVORU S ŘEDITELKOU SOUDNÍ SPRÁVY

Po domluvě přistoupeno k rozhovoru s návodem s ředitelkou správy Okresního soudu v Kroměříži. Rozhovor proběhl dne 20.4.2011, kdy byl se souhlasem pořízen zvukový záznam, jehož přepis následuje. Mimo to byly v průběhu rozhovoru pořizovány tazatelem písemné poznámky.

Ve kterém roce a v kolika letech jste nastoupila jako zaměstnankyně u OS KM, na jakou pozici a s jakou pracovní náplní?

„K OS KM jsem nastoupila 1.7.1971 v 17 letech na pozici zapisovatelky na úsek trestní, do senátu 2T, JUDr. Kukula.“

Můžete pro zajímavost uvést tehdejší platové ohodnocení?

„Nástupní plat byl 800,-Kč. Z tohoto platu jsem si v té době mohla našetřit i na dovolenou, když jsem žila u rodičů.“

Jaký byl počet zaměstnanců soudu v době Vašeho nástupu a v současné době?

„Co se počtu zaměstnanců týká, v době nástupu zde pracovalo 25 zaměstnanců, a to včetně soudců, administrativy, státních notářů a pomocných sil. Notáři byli součástí soudu.Co se týká současného stavu zaměstnanců, předkládám vypracovaný přehled stavu 10 let zpět.“

Kdy a jakým způsobem jste se dostala na současnou pracovní pozici?

„Od 1.7.1971 do 30.6.1977 jsem byla zapisovatelkou, v období 1.7.1977 - 31.7.1977 jsem se stala vedoucí trestní kanceláře, a od 1.8.1987 jsem začala pracovat jako vedoucí soudní správy. Od 1.7.1993 jsem byla jmenovaná ředitelkou soudní správy. Jednalo se změnu názvu pozice, pracovní náplň zůstala stejná.“

Jaká je Vaše nynější pracovní náplň z hlediska výkonu práce personalisty?

„Personalistika je jednou součástí činnosti ředitelky správy. Agendy zpracováváme v systému DC, kde se vytváří a aktualizují osobní karty, sledují se platové a funkční postupy, provádí se zápočty předchozích zaměstnání, dosažené vzdělání, sleduje se délka pracovního úvazku, mzda, daně, čerpání dovolené, nárok na důchod, pracovní a životní jubilea. V písemné podobě vedu osobní spisy všech zaměstnanců a do těchto se souhlasem zaměstnance se zakládají osobní dokumenty jako diplomy a pod.“

Jaký je postup při analýze potřeby nového zaměstnance a jaký postup užíváte při výběru a přijímání zaměstnance? Jaké dokumenty požadujete?

„Při přijímání pracovníka na jakoukoli pozici se vypisuje vypsání výběrové řízení, při kterém uchazeč musí předložit požadované doklady, jako např. vysvědčení o ukončení vzdělání, záleží na funkci. My většinou přijímáme zaměstnance do pozice zapisovatelky, a až si zapisovatelka odslouží určitou dobu a seznámí se s problematikou soudní agendy, tak teprve potom postupuje na vyšší posty. Neobsazujeme tak, že bychom sem vzali někoho zvenku a udělali z něj hned vedoucí kanceláře, protože to není ani možné. Pokud se jedná o zaměstnance, kteří přijdou z jiného soudu, je možné je obsadit i na vyšší posty, pokud mají praxi. V naší organizaci je ale zvykem začínat na postu zapisovatelky. Poté s nimi uzavřu pracovní smlouvu, provedu školení bezpečnosti zdraví a ochrany při práci, projdu zásady požární ochrany, seznámím s pracovním řádem. Tato školení jsou vstupní, následná běžná zajišťuje pověřený pracovník.“

Můžete sdělit, jakým tempem se zvyšují počty zaměstnanců např. v posledních deseti letech. Existuje nějaká evidence?

„V naší organizaci se sleduje počet zaměstnanců každý měsíc, který vyplňujeme do výkazu. Sleduje skutečný stav zaměstnanců oproti plánovanému, na který dostáváme každý rok rozpis. Sami si určovat počet zaměstnanců nemůžeme, neboť dostáváme mzdové prostředky podle stanoveného plánu, kdy v posledních 10 letech tyto mzdové prostředky 100% nepokrývají plánované stavy. Pokud tedy došlo v souvislosti s legislativní úpravou o snížení objemu mzdových prostředků o 10 %, v celkovém měřítku bylo snížení až trojnásobně vyšší. Výkazy, o kterých jsem mluvila, se uchovávají po dobu 10ti let, ale není povinné je evidovat. Tyto se zakládají na KS. Výkaz předkládám, je možné jej použít.“

Jak probíhá umíst'ování umíst'ování zaměstnance u vaší organizace - tvorba pracovní pozice – organogram?

„Tvorba pracovní pozice se odvozuje od nápadu věci. Když se začne zvyšovat nápad agendy, mám vytvořenu tabulku, na základě které zjistím, že například v jednom senátu mám 3 zapisovatelky, ale práce je tam pro 4 zapisovatelky. Obrátím se na KS, požádám o zvýšení počtu zaměstnanců, a pokud KS souhlasí, tak mi dají hmotné mzdové prostředky. Pokud s tím KS nesouhlasí a tu pozici chci vytvořit pouze já, musím ty peníze někde ušetřit. Jedná se o vytvořenou pozici, pouze se rozšiřuje počet, příp. se upravuje obsah pozice. Při vytvoření úplně nové pozice, například kdybychom chtěli vytvořit pozici informačního oddělení, musíme mu v souladu s kancelářským řádem vytvořit náplň, když kancelářský řád vymezuje, co má tato pozice obnášet.“

Jakou formu organizační struktury organizace využívá? Inklinuje organizace spíše ke kariérovému nebo pozičnímu principu rozmíst'ování zaměstnanců?

„V naší organizaci se uplatňuje kariérový princip.“ *Formativní organizační struktura.*

Můžete popsat motivační prostředky, finanční ohodnocení zaměstnanců, zaměstnanecké výhody u Vaší organizace?

„Motivace v současné době není prakticky žádná, neboť nemáme žádné finanční prostředky na motivaci. Pokud by bylo vše tak jak být má, pokud bych viděla, že je nějaký zaměstnanec šikovný a spolehlivý, mohla bych mu navýšit osobní příplatek nebo mu dát odměnu, při práci navíc. V současné době však nemám žádné výhody. Jedinou výhodou u nás je, že přispíváme na stravenky.

Co se týká zásahů do pohyblivé součásti mzdy (například osobní ohodnocení), tak na tento mohu sáhnout v souladu se zákoníkem práce. Po upozornění, může dojít ke snížení osobního příplatku, který mohu dát osobě, která například za tuto osobu pracovala. Osobní příplatek se dává za práci, kterou člověk dělá navíc, hýbat s ním mohu pouze při porušení pracovních povinností.

Pokud zaměstnanec onemocní, tak se šetří jeho plat. Zaměstnanec bere zpočátku náhradu mzdy, která je 'z jiné škatulky' mzdových prostředků, a následně dostává dávky nemocenského pojištění. Pokud za tohoto zaměstnance pracuje jiný, mohu tyto ušetřené prostředky formou odměny dát osobě, která za něj tu práci odvedla.

Prostředky na odměny se berou z ušetřených peněz z nemocenských nebo peněz, které dostaneme navíc, například když ministerstvo koncem roku rozhodne, že se nevyčerpaly prostředky například na asistenty soudců nebo na neobsazené posty zapisovatelek, tyto se dají dohromady a následně se prostřednictvím krajského soudu dostávají k nám. Prostředky jsou regulovány KS. Poté tyto prostředky jsou rozděleny podle výkonu.

Co se zaměstnaneckých výhod týká, tyto jsou tvořeny FKSP. Dříve se do tohoto odváděli 2 %, nyní po regulaci pouze 1 %. Z FKSP se hradí stravenky v částce 10,-Kč a 10,-Kč z rozpočtu, a to z příspěvku na stavování.“

Jaký je Váš přístup ke vzdělávání zaměstnanců u Vaší organizace?

„Zaměstnanci jsou podporováni, aby si v rámci svého profesního růstu mohli vzdělávat, ale nejsou na toto dávány příspěvky. Jediný možný důvod je, pokud jde o vzdělávání VSÚ, kdy by například museli dojíždět do jiného města.“

Jakým způsobem probíhá uvolňování zaměstnance (vnější a vnitřní mobilita, propouštění aj.)?

„Do 31.12.2010 to u nás fungovalo tzv. přirozeným úbytkem, kdy šly například pracovnice na mateřskou dovolenou, za ně se přibraly noví zaměstnanci, se kterými se uzavírá PP na dobu určitou po dobu mateřské. Dále co se týká odchodu do důchodu. Dále se stalo, že byla pomocná pracovnice propuštěna pro porušení pracovních povinností. Od roku 1987 nedošlo krom jedné výjimky nikoho nepropustili. Teprve od 1.1.2011 jsem museli dát výpověď 2 ulízečkám a neobsadili dvě pracovní místa.

Co se týká mobility, může se stát, že soudce odejde na ústavní soud (1993), dále soudce odešel na nejvyšší soud, dále na KS, dále byla soudkyně přeložena na náš soud. Jinak ještě přechází VSÚ v rámci soudů. Co se týká vnitřní mobility, jedná se například o změnu postu ze zapisovatelky na vedoucí kanceláře, nebo na VSÚ. VSÚ byly vybrány z řad zapisovatelek, kdy podmínkou byl výkon funkce soudního tajemníka po 3 roky. Poté mohly být přihlášeny ke zkrácenému studiu. Ostatní studovaly běžné tříleté studium. Výběr probíhal na základě pracovních výkonů.“

Jaká je hierarchie personalistů ve vztahu k justici a jak ovlivňují náplň práce – jakým způsobem probíhá financování soudu a personálu, t.j. rozdělování peněz v resortu apod.

„Okresní soud v Kroměříži je sice samostatná organizační jednotka, ale sama nemůže ovlivnit ani počty zaměstnanců, objem mzdových prostředků, ani provozních prostředků. Ministerstvo spravedlnosti jako správce kapitoly každoročně provede rozpis na jednotlivé krajské soudy a tyto potom prostředky přerozdělují na okresní soudy. Počty zaměstnanců a soudců jsou stanovovány na základě množství nápadu věcí v jednotlivých agendách, ale vzhledem k tomu, že tato pracovní místa nejsou plně mzdově kryta, neodpovídá plnění počtu zaměstnanců skutečné potřebě. Tak např. pro rok 2011 soudy obdržely prostředky na platy zaměstnanců pouze ve výši 86 % jejich skutečné potřeby, bylo pak na nich jakým způsobem se s touto situací vyrovnají, buď přistoupí ke snížení počtu zaměstnanců, nebo dojde k plošnému snížení tarifních platů. Zdejší soud použil kombinaci obou možností a snížil počet zaměstnanců o 5 osob a zároveň na základě vnitřního platového předpisu, v souladu s § 6 nař. vlády č. 564/2006 a zákonem č. 347/2010 Sb., snížil tarifní platy všech zaměstnanců o 7,5 %.“

„Hlavní personalistka Krajského soudu v Brně metodicky řídí a případně kontroluje personalisty okresních soudů. Měsíčně se zúčastňuje porad pořádaných MSp, kde jsou řešeny problémy celé justice a v případě potřeby o těchto písemně informuje okresní soudy. Jedná se o operativní řešení vzniklých problémů, nejde o vzdělávání personalistů.“

Je dle Vašeho názoru možné aplikovat obecné zásady personálního managementu v oblasti státní správy ?

„Naše obecné personální zásady jsou omezeny hierarchií, musíme sledovat zákony a nařízení, neboť spravujeme státní prostředky, nejsme soukromá organizace, jsme přísně kontrolováni jak ze strany krajského soudu, či ministerstva spravedlnosti, tak např. krajským finančním ředitelstvím, přičemž při zjištění porušení rozpočtových pravidel následují přísné sankce.“

Jak by jste posoudila rozdíl mezi dobou Vašeho nástupu a současnou dobou z pohledu personálního (zejména klady a zápory).

„Jde o nesrovnatelné podmínky tehdy a teď, a to ve všech oblastech. Když jsem k soudu nastoupila bylo nás celkem 25 zaměstnanců. V tak malém kolektivu nebyla problematická komunikace, domluvy, zajištění zástupů, výpomoci a pod. V současné době je to mnohem horší, je něco jiného řídit 17 zaměstnanců a 60. Objevuje se osobní nevraživost, závist, neochota, kolektiv nedrží pohromadě, řešení problémů jednotlivců s ohledem na ostatní je mnohem složitější a obtížnější.“

Jak hodnotíte současné personální zázemí Okresního soudu v Kroměříži a justice celkově ?

„Co se týká hodnocení justice celkově, letitým problémem je podhodnocení personálu vzhledem k náplni práce a zodpovědnosti . Nedá se to například srovnat s prací na různých jiných úřadech. Také na znalosti a dovednosti zapisovatelek jsou kladeny velké nároky, zástupy jsou složité, zejména při déle trvající nepřítomnosti z důvodu pracovní neschopnosti, neboť každý úsek řeší jinou problematiku a nápad věcí jednotlivých agend se neustále zvyšuje, všechny kanceláře jsou zahlceny a na pracovištích panuje nervozita.“

Co je dle Vašeho názoru současným hlavním problémem personalistů v justici ?

„Hlavní problém personalistů v justici vidím zejména ve finanční stránce a vrcholovém vedení. Např. vláda schválila nařízení, podle kterého by vyšší soudní úředníci mohli být zařazeni ve 12. platové třídě, avšak ministerstvo spravedlnosti z důvodu nedostatku mzdových prostředků vytvořilo vlastní výklad, podle kterého lze vyššího soudního úředníka zařadit pouze do 11. platové třídy a stanovilo pro 12. platovou třídu nesplnitelná kritéria.“

PŘÍLOHA II

DOTAZNÍK

Vážení respondenti, jsem studentem pedagogické fakulty Univerzity Palackého v Olomouci a dovoluji si Vás požádat o vyplnění dotazníku, který je součástí mé diplomové práce. Zjišťuje, zda jsou ve Vaší organizaci aplikovány obecné zásady personálního managementu. Dotazník je zcela anonymní a jeho vyplnění Vám nezabere více jak 15 minut.

Své odpovědi prosím označte případně doplňte dle svého uvážení. Tam, kde to nabídka uvádí, je možné uvést více možností.

1. Uveďte prosím o sobě:

- muž
- žena
- věk.....

2. Vaše nejvyšší dosažené vzdělání:

- základní
- střední odborné vzdělání s výučním listem
- úplné střední odborné vzdělání s maturitou
- úplné střední vzdělání všeobecné (gymnázium)
- vyšší odborné vzdělání
- vysokoškolské vzdělání

3. O volném pracovním místě v této organizaci jste se dozvěděl(a) prostřednictvím:

- přítel
- inzerátu v periodikách
- Úřadu práce
- náhodným pokusem
- jiného zdroje.....

4. Která kritéria byla použita při výběrovém řízení (možno uvést více odpovědí):

- životopis
- dosažené vzdělání
- pohovor
- prokázání svých schopností a dovedností
- test (například test IQ, test znalostí apod.)
- jiné.....

5. Vyžadovala nabízená pracovní pozice konkrétní schopnosti nebo dovednosti? Pokud ano, uveďte jaké (možno uvést více odpovědí):

- ne
- ano
 - kancelářské psaní na klávesnici
 - ovládání výpočetní techniky
 - jazyková znalost
 - fyzická zdatnost
 - jiné

6. Jakým způsobem jste se seznamoval(a) s náplní Vaší práce v organizaci (možno uvést více odpovědí):
- pouze ústní vysvětlení problematiky
 - byl jsem zaučován kolegy
 - vlastní iniciativa (samostudium)
 - externí školení
 - jiné, jaké
7. V současné době pracuji na pozici:
- administrativa
 - soudce
 - vyšší soudní úředník
 - pomocný personál
 - jiné.....
8. Klade charakter Vaší práce na Vás nutnost rozvíjet své schopnosti a dovednosti a jakým způsobem? (možno uvést více odpovědí):
- ne, prohlubování mých schopností a dovedností je pouze na mé vůli
 - ano, a to zejména:
 - samostudium
 - školení pořádaná zaměstnavatelem
 - výukové kurzy
 - jiná
9. Uved'te prosím, na kolika pracovních pozicích a odděleních jste dosud v této organizaci pracoval(a) a tyto jmenujte:
- Pracovní pozice
- 1
 - 2
 - 3 a více
- Oddělení
- 1
 - 2
 - 3 a více
10. Jakým způsobem jste nejčastěji uvědomováni o změnách týkajících se náplně vaší práce?
- jsou svolávány porady
 - zaměstnancům jsou zasílány dokumenty týkající se změn formou oběžníků
 - školení
 - samostudium
 - jiné, jaké
11. Jaké se domníváte, že v současné době panují vztahy mezi zaměstnanci v organizaci?
- velmi dobré
 - spíše dobré
 - neutrální
 - spíše špatné
 - špatné

12. Jaké se domníváte, že v současné době panují vztahy mezi řadovými zaměstnanci a vedením v organizaci?
- velmi dobré
 - spíše dobré
 - neutrální
 - spíše špatné
 - špatné
13. Jaké jsou ve Vaší organizaci zaměstnanecké výhody? Je možné uvést více odpovědí.
- žádné nejsou
 - možnost pružné pracovní doby
 - stravenky nebo závodní stravování
 - dovolená nad zákonný nárok
 - jazykové a odborné kurzy
 - firemní vozidlo nebo příspěvky na dopravu
 - firemní mobilní telefon
 - přechodné ubytování či příspěvek na bydlení
 - penzijní připojištění či životní pojištění
 - finanční příspěvky na vybrané akce
 - rekreace ve firemních zařízeních, příspěvky na dovolené
 - jiné
14. V případě, že Vám zaměstnavatel neposkytuje některé z uvedených výhod, uveďte nejvíce tři, které by jste ve svém zaměstnání ocenily (je možné použít nabídku z předchozí otázky nebo uvést vlastní):
-
15. Jaký je Váš hrubý měsíční plat? (jedná se o dobrovolnou otázku)
- méně než 10.000,-Kč
 - 10.001 – 15.000,-Kč
 - 15.001 – 20.000,-Kč
 - 20.001 – 25.000,-Kč
 - 25.001 – 30.000,-Kč
 - 30.001 – 40.000,-Kč
 - 40.001 – 60.000,-Kč
 - 60.001 a více
16. Máte zato, že Vaše finanční ohodnocení odpovídá charakteru vykonávané práce?
- rozhodně ano
 - spíše ano
 - nedokážu posoudit
 - spíše ne
 - rozhodně ne
17. Máte zato, že jste k práci dostatečně motivováni?
- rozhodně ano
 - spíše ano
 - spíše ne
 - rozhodně ne

18. Umožňuje Vám zaměstnavatel další vzdělání?
- ne, neumožňuje
 - ano, pokud souvisí s náplní práce
 - ano, bez ohledu na zaměření
19. Co si myslíte o kariérním postupu (tzv. povyšování) ve Vaší organizaci?
- kariérní postup není možný
 - kariérní postup je možný na základě prokázaných schopností a dovedností
 - ke kariérnímu postupu stačí vzrůstající věk
 - kariérní postup závisí na sympatiích s vedením
 - kariérní postup následuje po jednorázovém úspěchu
 - jiný.....
20. Došlo ve Vaší organizaci za poslední tři roky ke snižování počtu zaměstnanců a z jakého důvodu? (možno uvést více odpovědí):
- ano
 - nevím proč
 - odchod do důchodu
 - legislativní úpravy
 - porušení pracovní kázně
 - neprodloužení pracovní smlouvy uzavřené na dobu určitou
 - jiná
 - ne
 - nevím
21. Jak hodnotíte personální management zdejší organizace? (označte jako ve škole)
- 1
 - 2
 - 3
 - 4
 - 5
22. Jak jste spokojen s řízením lidských zdrojů ve Vaší organizaci?
- maximální spokojen
 - spokojen
 - spíše spokojen
 - spíše nespokojen
 - nespokojen

Děkuji za trpělivost a čas věnovaný vyplnění dotazníku!

Roman Zatloukal - kontakt: rzatloukal@email.cz

PŘÍLOHA III

DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ

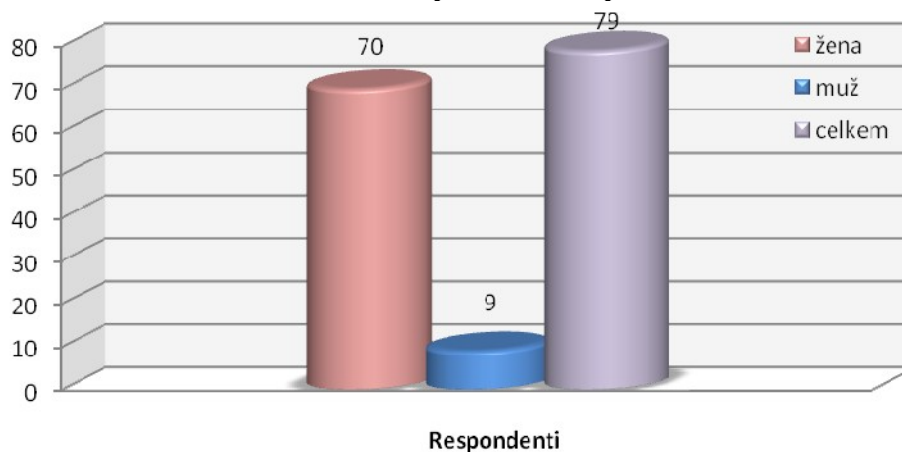
Dotazník byl rozdán celkem 84 zaměstnancům, kdy byly prostřednictvím e-mailu osloveny i ženy na mateřské dovolené. Dotazník vyplnilo a odevzdalo 79 respondentů, návratnost tedy činila 94 %. K vyhodnocení dotazníků pak sloužila čárkovací metoda, na základě které byly vytvořeny tabulky četností, kdy **komplexní popis výpočtů procentuelního vyčíslení, jakožto i celkového výzkumu, je uveden v kapitole 5.4.** Získaná data jsou zpracovány slovně i graficky, kdy procentuální vyčíslení vychází z celkového počtu respondentů. **Výsledky výzkumu spolu s poznatky výzkumníka jsou pak uvedeny v kapitole 5.5 této práce.**

Otázka č. 1 - Uveďte prosím o sobě:

Tabulka 2 – Počet respondentů

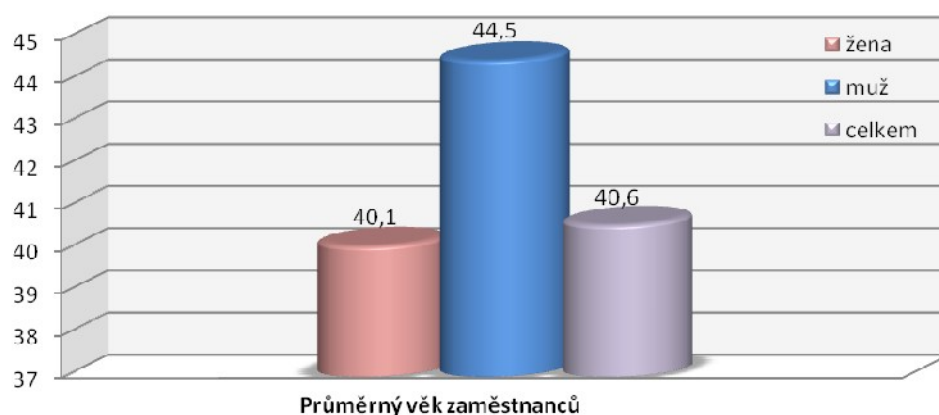
Respondenti					
Žena		Muž		Celkem	
Absolutní četnost n_i	Relativní četnost f_i	Absolutní četnost n_i	Relativní četnost f_i	Absolutní četnost n_i	Relativní četnost f_i
70	89 %	9	11 %	79	100 %

Graf 3 – Počet respondentů dle pohlaví



První otázka zjišťovala pohlaví a věk respondentů. Dotazník vyplnilo a odevzdalo celkem 79 respondentů z 84. Z toho bylo 70 žen a 9 mužů, tj. 89 % ku 11 %. Výsledky korespondují s celkovým složením zaměstnanců soudu, kdy převážnou část tvoří ženy. Vzhledem k tomu, že většina pracovní náplně má administrativní charakter, je toto rozložení pochopitelné.

Graf 4 – Průměrný věk zaměstnanců dle pohlaví



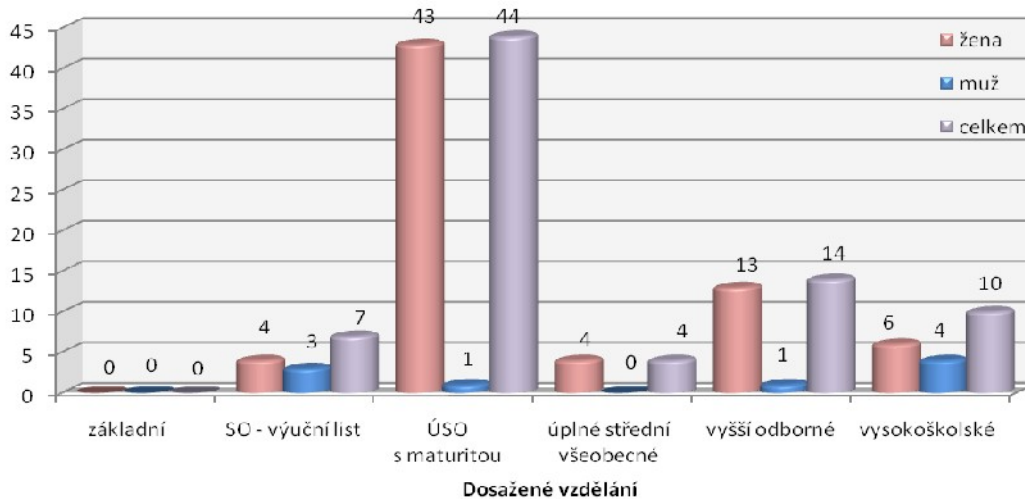
Co se týká věku, každý z respondentů uvedl svůj věk individuálně, z čehož vyplynulo, že průměrný věk žen činí po zaokrouhlení 40 let, průměrný věk mužů 45 let a průměrný věk všech zaměstnanců po zaokrouhlení činí 41 let.

Otázka č. 2 – Vaše nejvyšší dosažené vzdělání

Tabulka 3 – Nejvyšší dosažené vzdělání respondentů

Odpověď	Respondenti – počet odpovědí					
	Žena		Muž		Celkem	
Četnost: n_i = absolutní; f_i = relativní v %	n_i	f_i	n_i	f_i	n_i	f_i
základní	0	0	0	0	0	0
střední odborné vzdělání s výučním listem	4	6 %	3	33 %	7	9 %
úplné střední odborné vzdělání s maturitou	43	61 %	1	11 %	44	56 %
úplné střední vzdělání všeobecné (gymnázium)	4	6 %	0	0	4	5 %
vyšší odborné vzdělání	13	18 %	1	11 %	14	18 %
vysokoškolské vzdělání	6	9 %	4	44 %	10	12 %
Výchozí počet respondentů	70	100 %	9	100 %	79	100 %

Graf 5 – Nejvyšší dosažené vzdělání respondentů dle pohlaví



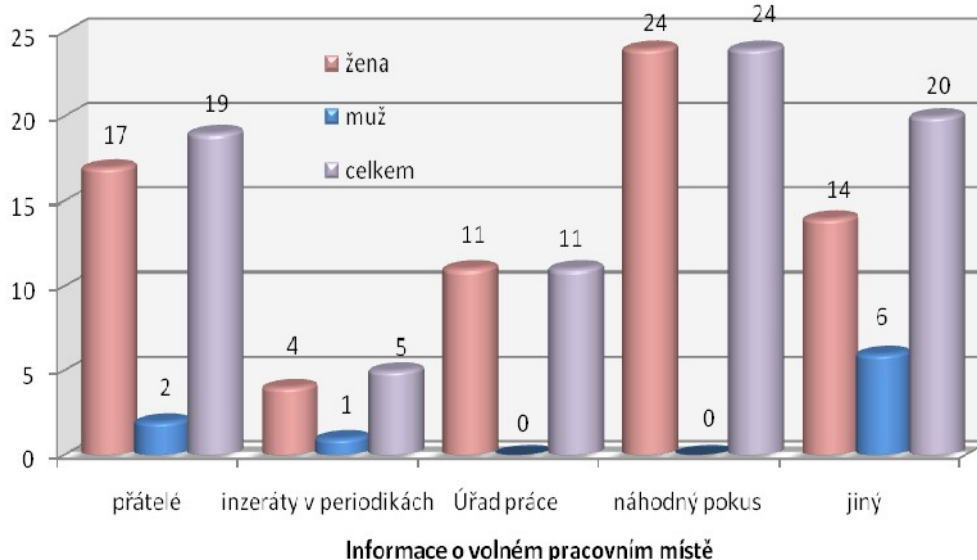
Druhá otázka zjišťovala nejvyšší dosažené vzdělání každého respondenta. Nejvíce respondentů, 56 % z celkového počtu, označilo jako své nejvyšší dosažené vzdělání úplné střední odborné s maturitou. Druhým nejčastěji voleným, v počtu 18 % z celku, bylo vyšší odborné vzdělání. Vysokoškolské vzdělání má 12 % všech respondentů, střední odborné vzdělání s výučním listem získalo 9 % respondentů, úplné střední všeobecné vzdělání pak 5 % všech respondentů. Jako nejvyšší dosažené vzdělání – základní, neoznačil žádný z respondentů. Nároky na vzdělání se liší dle zastávané pozice a funkce. Je neoddiskutovatelné, že funkci soudce může zastávat pouze osoba s vysokoškolským vzděláním, zatímco u administrativy a pomocného personálu je pak určen nanejvýš minimální limit dosaženého vzdělání.

Otázka č. 3 – O volném pracovním místě v této organizaci jste se dozvěděl(a) prostřednictvím:

Tabulka 4 – Způsob, jakým se respondenti dozvěděli o volném pracovním místě

Odpověď	Respondenti – počet odpovědí					
	Žena		Muž		Celkem	
Četnost: n_i = absolutní; f_i = relativní	n_i	f_i	n_i	f_i	n_i	f_i
přátel	17	24 %	2	22 %	19	24 %
inzerátu v periodikách	4	6 %	1	11 %	5	6 %
Úřadu práce	11	15 %	0	0	11	14 %
náhodným pokusem	24	34 %	0	0	24	31 %
jiného zdroje	14	21 %	6	67 %	20	25 %
Výchozí počet respondentů	70	100 %	9	100 %	79	100 %

Graf 6 – Způsob, jakým se respondenti dozvěděli o volném pracovním místě



Ve třetí otázce byli respondenti dotazováni na to, jakým způsobem se o volném pracovním místě v organizaci dozvěděli. Nejčastěji, tj. 31 % respondentů, se o pracovním místě dozvědělo náhodným pokusem, druhým nejčastějším způsobem, tj. 25 %, označilo z nabídnutých možností jiný

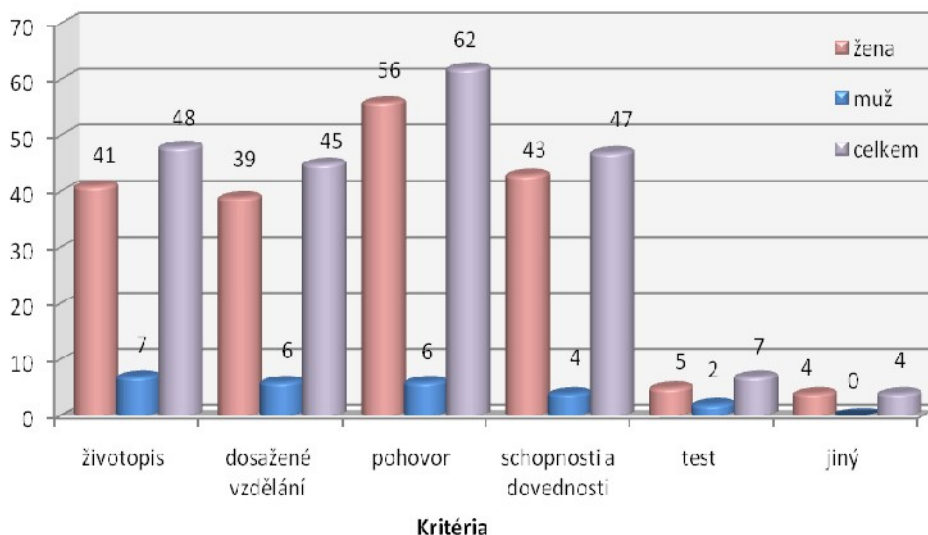
zdroj, kdy tento představoval například internet, dotaz na krajský soud, či pracovní zařazení. Třetím nejčastějším způsobem pak byly informace od přátel, když takto se o možnosti zaměstnání dozvědělo 24 % respondentů. Úřad práce uvědomil 14 % respondentů a 6 % se o volném pracovním místě dozvědělo z inzerátu v periodikách. Náhodný pokus, tedy situace, kdy je zaslána příp. osobně odevzdána žádost o místo je velmi častým způsobem informovanosti i v soukromé sféře, je tedy možné konstatovat v tomto bodě u obou sfér minimální rozlišnost.

Otázka č. 4 – Která kritéria byla použita při výběrovém řízení (možno uvést více odpovědí)?

Tabulka 5 – Kritéria použitá při výběrovém řízení

Odpověď	Respondenti – počet odpovědí					
	Žena		Muž		Celkem	
Četnost: n_i = absolutní; f_i = relativní	n_i	f_i	n_i	f_i	n_i	f_i
životopis	41	58 %	7	77 %	48	61 %
dosažené vzdělání	39	55 %	6	66 %	45	57 %
pohovor	56	80 %	6	66 %	62	78 %
prokázání svých schopností a dovedností	43	61 %	4	44 %	47	59 %
test (např. test IQ, test znalostí...)	5	7 %	2	22 %	7	9 %
jiné	4	6 %	0	0	4	5 %
Výchozí počet respondentů	70	100 %	9	100 %	79	100 %

Graf 7 – Kritéria použitá při výběrovém řízení dle pohlaví respondentů



Otázka č. 4 měla za úkol zjistit, která kritéria byla použita při výběrovém řízení, kdy respondenti měli možnost vybrat z více možností. Z celkového počtu respondentů 78 % uvedlo jako jedno z kritérií pohovor, následoval životopis v počtu 61 % prokázat své schopnosti a dovednosti muselo 59 % respondentů a 57 % respondentů uvedlo jako jedno z hlavních kritérií nejvyšší dosažené vzdělání. Formu testu muselo absolvovat 9 % respondentů a jiné než uvedené kritérium uvedlo 5 % dotazovaných, kdy z údajů vyplněných v dotaznících se jednalo například u soudců či VSÚ o pracovní zařazení. Ukázalo se, že žádné z kritérií nebylo stoprocentní, tedy že přijímání nových zaměstnanců

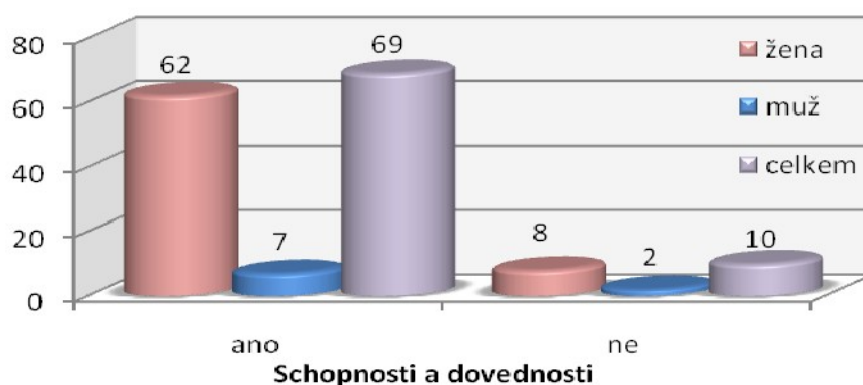
probíhá vždy dle stejných pravidel. Toto jednání lze přisuzovat zejména tomu, na jakou pozici je zaměstnanec přijímán, např. soudce jistě nemusí ovládat psaní na klávesnici, a také době, kdy byl ten který zaměstnanec přijímán, neboť jak vyplynulo z šetření, někteří pracovníci byli přijímáni ještě v době před zavedením některých technických prostředků a v době, kdy nároky na jimi vykonávanou práci byly nižší.

Otázka č. 5 - Vyžadovala nabízená pracovní pozice konkrétní schopnosti nebo dovednosti?

Tabulka 6 – Konkrétní schopnosti a dovednosti ve vztahu k pracovní pozici

Odpověď	Respondenti – počet odpovědí					
	Žena		Muž		Celkem	
Četnost: n_i = absolutní; f_i = relativní	n_i	f_i	n_i	f_i	n_i	f_i
ne	8	12 %	2	26 %	10	13 %
ano	62	88 %	7	74 %	69	87 %
Výchozí počet respondentů	70	100 %	9	100 %	79	100 %

Graf 8 – Konkrétní schopnosti a dovednosti ve vztahu k pracovní pozici

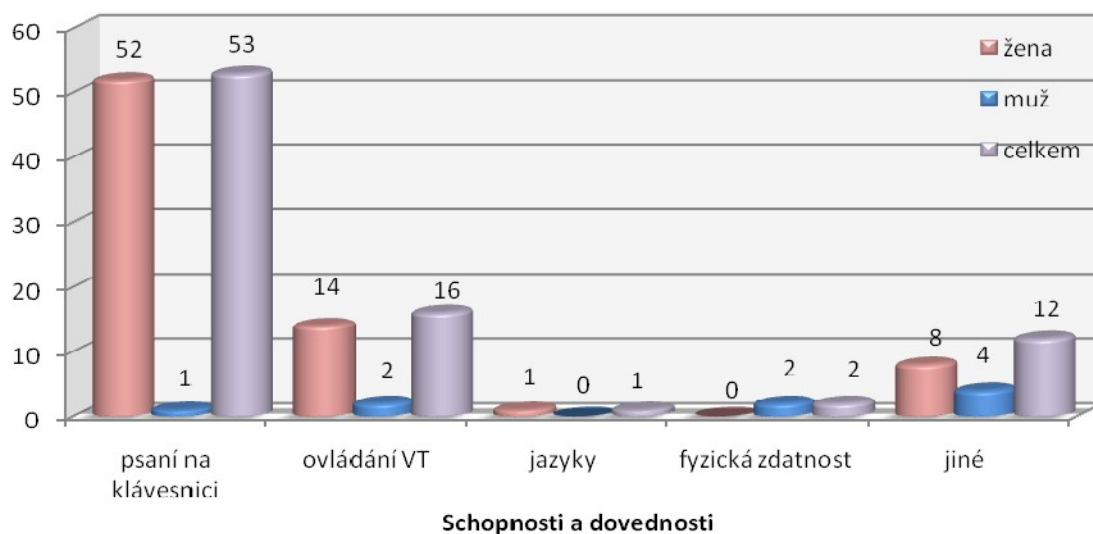


Účelem páté otázky bylo zjistit, zda nabízená pracovní pozice vyžadovala konkrétní schopnosti nebo dovednosti. Respondenti měli opět možnost uvést více možností. Celkem 69 respondentů, tedy 87 % z celku uvedlo, že pracovní pozice vyžadovala konkrétní schopnosti a dovednosti, podle 10 respondentů, tedy 13 %, naopak u konkrétních schopností a dovedností nebylo potřeba. I když se by se dala předpokládat shodnost odpovědí, došlo k rozchodu odpovědí, kdy někteří z respondentů se nedomnívají, že by jejich pracovní náplň vyžadovala konkrétnějších schopností či dovedností. Toto je odvislé od formy přijímacího pohovoru, jak bylo uvedeno u otázky předchozí.

Tabulka 7 – Konkrétní schopnosti a dovednosti ve vztahu k pracovní pozici II

Odpověď	Respondenti – počet odpovědí					
	Žena		Muž		Celkem	
Četnost: n_i = absolutní; f_i = relativní	n_i	f_i	n_i	f_i	n_i	f_i
kancelářské psaní na klávesnici	52	74 %	1	11 %	53	77 %
ovládání výpočetní techniky	14	20 %	2	22 %	16	23 %
jazyková znalost	1	1 %	0	0	1	1 %
fyzická zdatnost	0	0	2	22 %	2	3 %
jiné	8	11 %	4	44 %	12	17 %
Výchozí počet respondentů	70	100 %	9	100 %	79	100 %

Graf 9 – Konkrétní schopnosti a dovednosti ve vztahu k pracovní pozici II



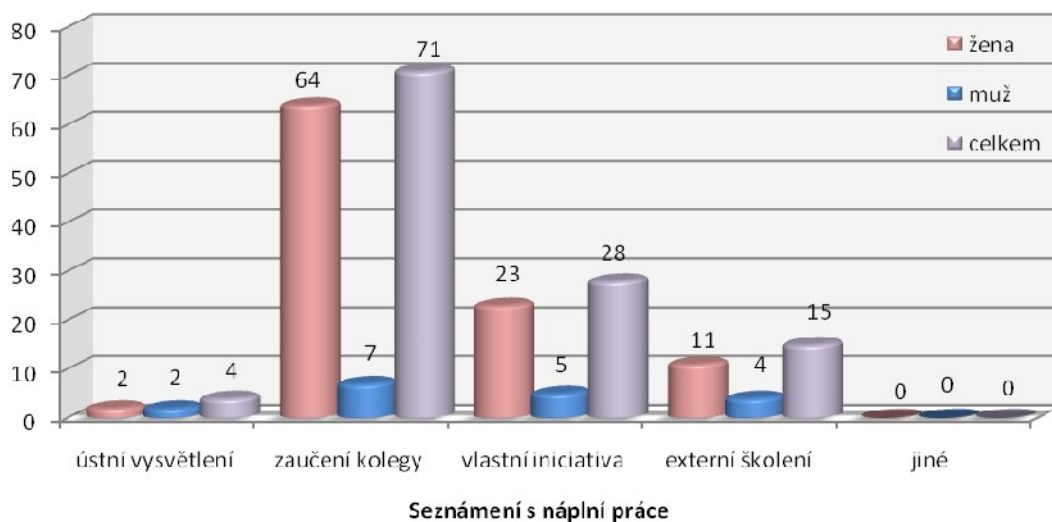
Z respondentů, kteří se vyjádřili kladně, pak 77 % respondentů uvedlo, že jejich pracovní pozice vyžadovala z nabízených možností dovednost kancelářského psaní na klávesnici, 23 % respondentů označilo nutnost ovládání výpočetní techniky, 3 % fyzickou zdatnost 1 % respondentů označilo nutnost jazykové znalosti, a 17 % uvedlo, že jejich pracovní pozice vyžadovala jiné než nabízené schopnosti a dovednosti, konkrétně pak uvedli například justiční zkoušky, a to zejména u soudců. Jelikož, jak vyplynulo z provedeného rozhovoru, nejčastěji je přijímán nový pracovník na post administrativní, resp. zapisovatelský, je potřeba umění kancelářského psaní pochopitelná. Ovládání výpočetní techniky pak bylo požadováno zřejmě spíše u mladší generace. Fyzickou zdatnost pak lze předpokládat u pomocného personálu. Za jazykové znalosti pak respondent, který na tuto otázku odpověděl, považoval gramatickou správnost jazyka českého. Ovládání zahraničních jazyků, vzhledem k pracovní náplni a zaměření soudu, není bezpodmínečně nutná.

Otázka č. 6 - Jakým způsobem jste se seznamoval(a) s náplní Vaší práce v organizaci?

Tabulka 8 – Způsob seznámení s náplní práce

Odpověď	Respondenti – počet odpovědí					
	Žena		Muž		Celkem	
Četnost: n_i = absolutní; f_i = relativní	n_i	f_i	n_i	f_i	n_i	f_i
pouze ústní vysvětlení problematiky	2	3 %	2	22 %	4	5 %
byl jsem zaučován kolegy	64	91 %	7	78 %	71	90 %
vlastní iniciativa (samostudium)	23	33 %	5	56 %	28	35 %
externí školení	11	16 %	4	44 %	15	19 %
jiné, jaké	0	0	0	0	0	0
Výchozí počet respondentů	70	100 %	9	100 %	79	100 %

Graf 10 – Způsob seznámení s náplní práce dle pohlaví respondenta



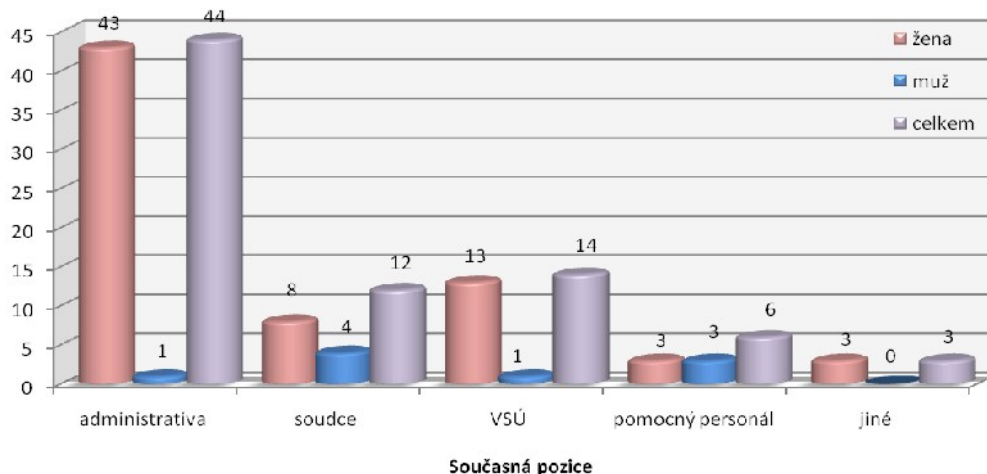
V otázce číslo šest bylo zjišťováno, jakým způsobem se respondent seznamoval s náplní své práce. Respondenti mohli vybírat a uvádět z více možností, kdy vycházejí z počtu respondentů 90 % dotazovaných uvedlo, že bylo zaučováno kolegy, 35 % se volilo vlastní iniciativu, 19 % respondentů se seznamovalo se svou pracovní náplní formou externího školení, 5 % pak uvedla, že náplň jejich práce jim byla vysvětlena pouze ústně. Žádný z respondentů ne zvolil jiných než nabízených možností. Vzhledem ke specifickému zaměření náplně práce soudního pracovníka by zaučování bez vysvětlení problematiky kolegy prakticky nebylo možné. Vlastní iniciativa a externí školení jsou pak doplňkovou metodou, neboť bez předchozího pochopení daného tematu by tato nepřinesla žádný užitek, nehledě na to, že školení bývají spíše zaměřena na aktuální téma, nevrací se do minulosti. Pouze ústně bývá, jak dále vyplývá z provedeného šetření, zaškolená spíše pomocný personál.

Otázka č. 7 - V současné době pracuji na pozici

Tabulka 9 – Současné pracovní zařazení

Odpověď	Respondenti – počet odpovědí					
	Žena		Muž		Celkem	
Četnost: n_i = absolutní; f_i = relativní	n_i	f_i	n_i	f_i	n_i	f_i
administrativa	43	61 %	1	11 %	44	56 %
soudce	8	12 %	4	44 %	12	12 %
vyšší soudní úředník	13	19 %	1	11 %	14	18 %
pomocný personál	3	4 %	3	34 %	6	7 %
jiné	3	4 %	0	0	3	3 %
Výchozí počet respondentů	70	100 %	9	100 %	79	100 %

Graf 11 – Současné pracovní zařazení dle pohlaví respondenta



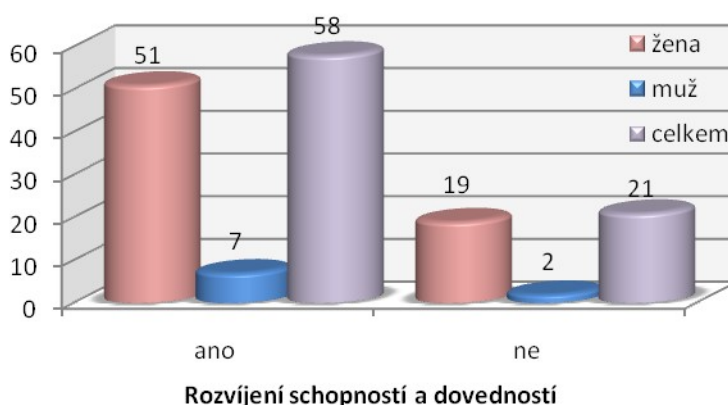
Současné pracovní zařazení zjišťovala otázka sedmá. Z celkového počtu dotazovaných 56 % pracuje na pozici administrativy, 18 % na pozici vyššího soudního úředníka, 15 % zastává funkci soudce, 7 % pracuje jako pomocný personál a 3 % dotazovaných se zařadilo do kolonky jiné, a to ředitelka správy soudu a účetní. Výsledky odpovědí zcela korespondují s celkovým rozložením pracovní náplně a zaměření soudu, kdy náplň práce má převážně administrativní charakter. I když by bylo možné se domnívat, že počet administrativních pracovníků, resp. zapisovatelek, by měl odpovídat počtu vyšších soudních úředníků či soudců, je třeba brát v úvahu, že soudci i vyšší soudní úředníci pracují mnohdy pro více oddělení, a také tomu, že počet pracovníků, zejména administrativních, je tabulkově odvislý od množství nápadu práce, tedy počtu věcí, jež je ročně na soudu řešena tak, aby bylo možné jednotlivé agendy zpracovávat ve stanovených termínech bez zbytečných průtahů.

Otázka č. 8 - Klade charakter Vaší práce na Vás nutnost rozvíjet své schopnosti a dovednosti a jakým způsobem?

Tabulka 10 – Nutnost prohlubování schopností a dovedností

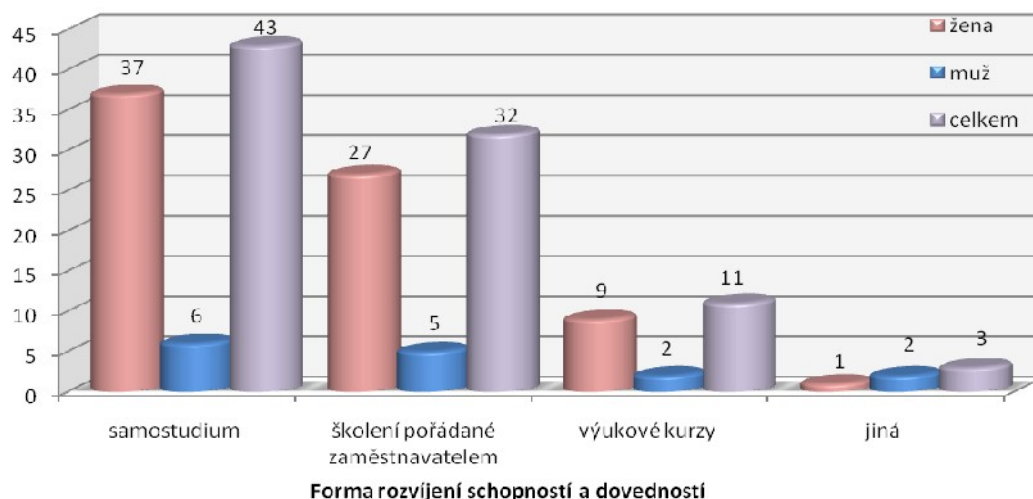
Odpověď	Respondenti – počet odpovědí					
	Žena		Muž		Celkem	
Četnost: n_i = absolutní; f_i = relativní	n_i	f_i	n_i	f_i	n_i	f_i
ne, prohlubování mých schopností a dovedností je pouze na mé vůli	19	27 %	2	22 %	21	73 %
ano, zejména:	51	73 %	7	78 %	58	27 %
samostudium	37	73 %	6	86 %	43	74 %
školení pořádaná zaměstnavatelem	27	53 %	5	71 %	32	55 %
výukové kurzy	9	18 %	2	29 %	11	19 %
jiná	1	2 %	2	29 %	3	5 %
Výchozí počet respondentů	70	100 %	9	100 %	79	100 %

Graf 12 - Nutnost prohlubování schopností a dovedností podle pohlaví



V otázce osmé se měli respondenti vyjádřit, zda charakter jejich práce klade důraz na nutnost rozvíjet jejich schopnosti a dovednosti a pokud ano, jakým způsobem. Opět mohli respondenti uvést více možností. Z celkového počtu respondentů 73 % uvedlo, že se domnívá, že prohlubování jejich schopností a dovedností je pouze na jejich vůli, 27 % uvedlo, že náplň jejich práce naopak klade důraz na prohlubování jejich schopností a dovedností. Mezi dotazované, kteří odpověděli kladně, se řadí zejména soudci, na něž výkon jejich funkce klade nutnost neustálého rozvíjení a aktualizaci svých vědomostí, ale také někteří z administrativních pracovníků. Většinové negativní smýšlení pak lze přičíst k nedostatečné motivovanosti, jak je hlouběji uvedeno také v diskusní části práce, kdy vzhledem ke zjištění shora, kdy si mnozí zaměstnanci myslí, že prohlubování jejich znalostí a dovedností závisí na jejich vlastní vůli, tohoto nelze dosáhnout bez dostatečných motivačních prostředků.

Graf 13 - Forma prohlubování znalostí dle pohlaví



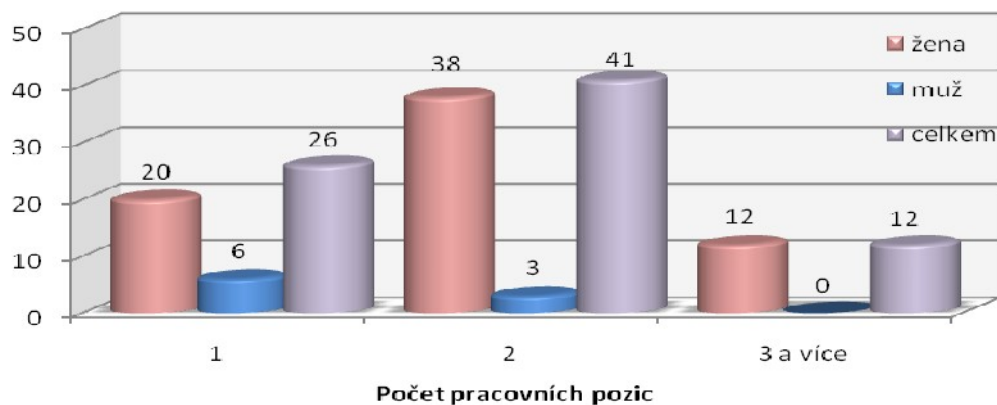
Z dotazovaných, jež se vyjádřili k otázce kladně pak 74 % uvedlo, že prohlubování jejich schopností a dovedností spočívá zejména v samostudiu, 55 % označilo školení pořádaná zaměstnavatelem, 19 % pak výukové kurzy a 5 % uvedla jiné než nabízené možnosti, konkrétně se však nevyjádřila.

Otázka č. 9 - Uveďte prosím, na kolika pracovních pozicích a odděleních jste dosud v této organizaci pracoval(a) a tyto jmenujte:

Tabulka 11 – Počet vystřídaných pracovních pozic

Odpověď – Pracovní pozice	Respondenti – počet odpovědí					
	Žena		Muž		Celkem	
Četnost: n_i = absolutní; f_i = relativní	n_i	f_i	n_i	f_i	n_i	f_i
1	20	29 %	6	67 %	26	33 %
2	38	54 %	3	33 %	41	52 %
3 a více	12	17 %	0	0	12	13 %
Výchozí počet respondentů	70	100 %	9	100 %	79	100 %

Graf 14 - Počet vystřídaných pracovních pozic dle pohlaví

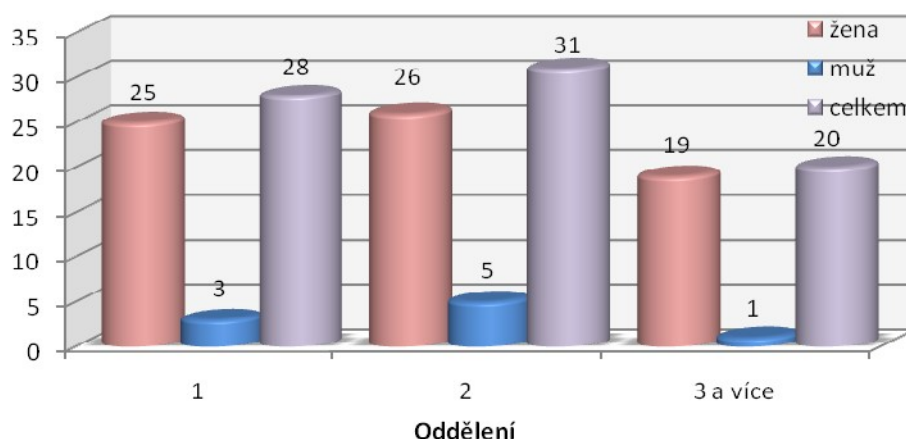


Otázka devátá mapovala pracovní postup zaměstnanců. Dotazovaní měli uvést, na kolika pracovních pozicích a odděleních dosud v organizaci pracovali. Co se týká pracovní pozice, z celkového počtu respondentů 52 % pracovalo dosud na dvou pozicích, 33 % pracuje na první pozici a 13 % vystřídal dosud tři a více pracovních pozic. Nejčastěji se jednalo o postup se zapisovatelky na vedoucí kanceláře, případně ze zapisovatelky na vyššího soudního úředníka či vykonavatele. Změna pracovních pozic spočívala zejména v přechodu z postu zapisovatelského na vedoucí kanceláře, příp. na vyššího soudního úředníka či protokolující úřednici. V prvních dvou případech se jednalo o tzv. povýšení, v posledním pouze o změnu náplně práce. Výsledky korespondují se závěry vyplývajícími z provedeného rozhovoru a tedy standardního procesu mobility na soudu.

Tabulka 12 – Počet vystřídaných oddělení

Odpověď – Oddělení	Respondenti – počet odpovědí					
	Žena		Muž		Celkem	
Četnost: n_i = absolutní; f_i = relativní	n_i	f_i	n_i	f_i	n_i	f_i
1	25	36 %	3	33 %	28	36 %
2	26	37 %	5	56 %	31	39 %
3 a více	19	27%	1	11 %	20	25 %
Výchozí počet respondentů	70	100 %	9	100 %	79	100 %

Graf 15 - Počet vystřídaných oddělení dle pohlaví



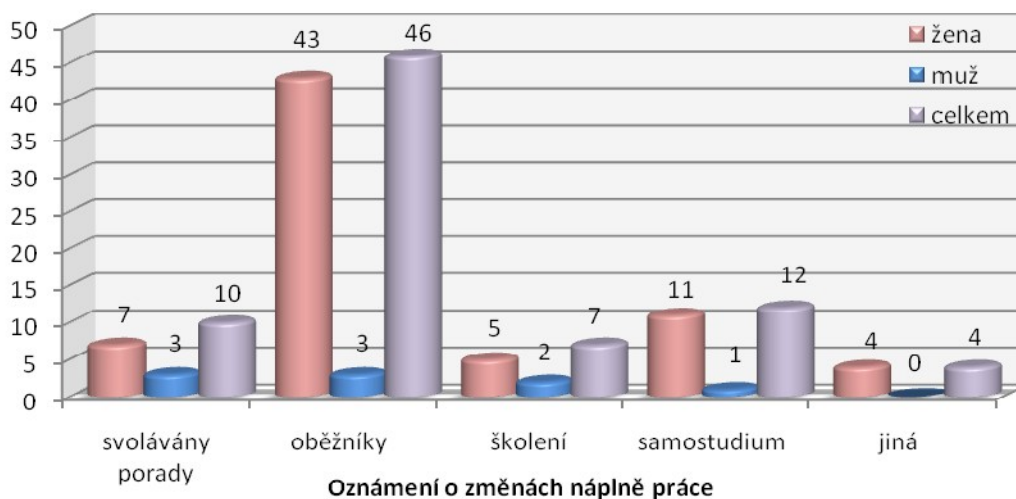
Druhá část otázky mapovala počet oddělení, na nichž respondenti dosud pracovali. 39 % respondentů uvedlo, že dosud pracovali na dvou odděleních, 36 % dotazovaných pracuje stále na jednom oddělení a 25 % již vystřídal tři a více oddělení. Odpovědi na tuto otázku taktéž odpovídají závěrům z rozhovoru, kdy změny oddělení jsou zcela obvyklým jevem, a to jak z důvodu časového, kdy postupem let se některá oddělení měnila, či rozdělovala, či počtu nápadů případů, kdy bylo nutné vytvářet oddělení nová, spojená také s legislativními úpravami a potřebou počtu pracovníků na jednotlivých odděleních.

Otázka č. 10 - Jakým způsobem jste nejčastěji uvědomováni o změnách týkajících se náplně vaší práce?

Tabulka 13 – Nejčastější forma uvědomování o pracovních změnách

Odpověď	Respondenti – počet odpovědí					
	Žena		Muž		Celkem	
Četnost: n_i = absolutní; f_i = relativní	n_i	f_i	n_i	f_i	n_i	f_i
jsou svolávány porady	4	6 %	3	33 %	10	13 %
zaměstnancům jsou zasílány dokumenty týkající se změn formou oběžníků	43	61 %	3	33 %	46	58 %
školení	5	7 %	2	23 %	7	9 %
samostudium	11	16 %	1	11 %	12	15 %
jiné, jaké	4	10 %	0	0	4	5 %
Výchozí počet respondentů	70	100 %	9	100 %	79	100 %

Graf 16 - Nejčastější forma uvědomování o pracovních změnách dle pohlaví



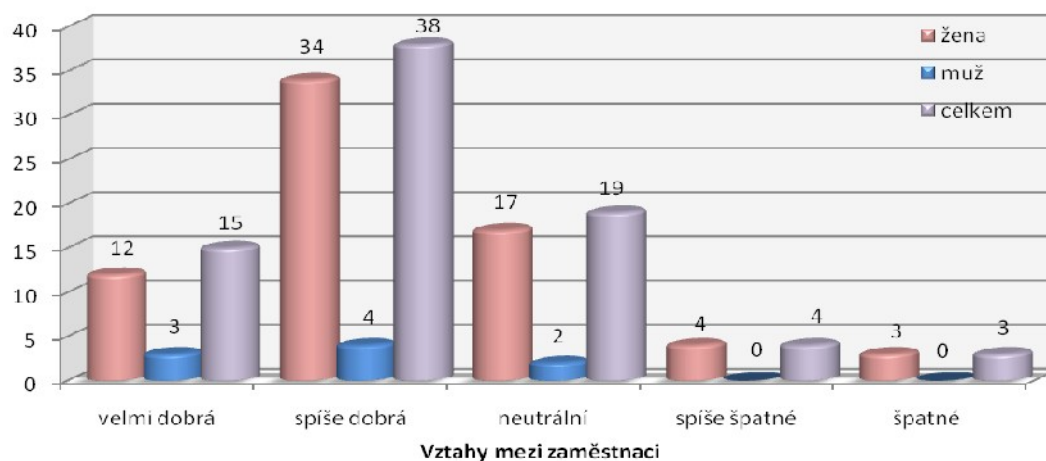
Nato, jakým způsobem jsou zaměstnanci nejčastěji uvědomováni o změnách týkajících se náplně jejich práce, se ptala otázka desátá. Za nejčastěji volenou odpověď, a to ve výši 58 % z celkového počtu respondentů, lze uvést skutečnost, že zaměstnancům jsou zasílány dokumenty formou oběžníků, například e-mailem. 15 % respondentů se domnívá, že jsou nejčastěji o změnách informováni formou samostudia, 13 % se pak domnívá, že o změnách jsou informováni na svolaných poradách, 9 % se pak o změnách dozvídá na školeních a 5 % označilo jinou, než nabízenou možnost, ke které se však dále nevyjadřovali. I když každému pracovníku vyhovuje jiný způsob obeznámení se se změnami jejich pracovní náplně, je otázkou, zda by prvotní pokyny neměly být komplexnější, ucelenější a poskytovány na základě určitého řádu tak, aby další postup, který si sami zaměstnanci zvolí, dotvářel celkový obraz o změnách.

Otázka č. 11 - Jaké se domníváte, že v současné době panují vztahy mezi zaměstnanci v organizaci?

Tabulka 14 – Vztahy mezi zaměstnanci

Odpověď	Respondenti – počet odpovědí					
	Žena		Muž		Celkem	
Četnost: n_i = absolutní; f_i = relativní	n_i	f_i	n_i	f_i	n_i	f_i
velmi dobré	12	17 %	3	33 %	15	13 %
spíše dobré	34	49 %	4	45 %	38	58 %
neutrální	17	24 %	2	22 %	19	15 %
spíše špatné	4	6 %	0	0	4	9 %
špatné	3	4 %	0	0	3	5 %
Výchozí počet respondentů	70	100 %	9	100 %	79	100 %

Graf 17 – Vztahy mezi zaměstnanci dle pohlaví



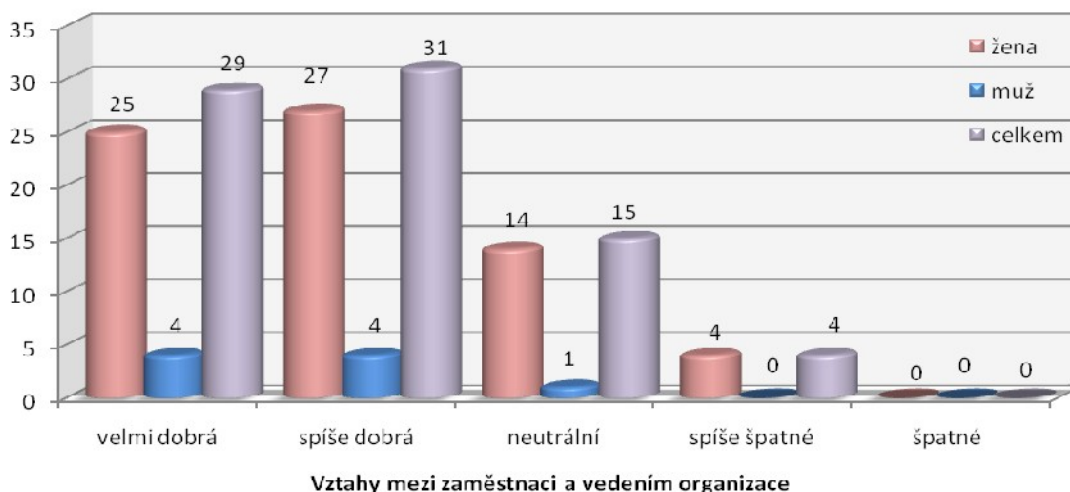
Otázka číslo jedenáct měla za úkol zjistit mínění respondentů ohledně současných vztahů mezi zaměstnanci v organizaci. Z celkového počtu dotazovaných má 58 % zato, že v mezi zaměstnanci panují spíše dobré vztahy. 15 % uvedlo, že vztahy jsou neutrální, 13 % pak mu zato, že tyto jsou velmi dobré. 9 % respondentů naopak považuje vztahy spíše za špatné a 5 % hodnotí vztahy jako špatné. V odpovědích převládá kladný názor na vztahy v organizaci, a to ze 72 %, což evokuje příznivé zaměstnanecké klima. Jelikož vztahy na pracovišti se vždy odráží na pracovním výkonu, lze konstatovat, že ve zkoumané organizaci se klade zřetel na podpoře udržování dobrých vztahů mezi zaměstnanci a vytváření tak vhodných pracovních podmínek, zejména po stránce psychologické a duševní, což ostatně potvrzují i nízké procento negativních odpovědí.

Otázka č. 12 - Jaké se domníváte, že v současné době panují vztahy mezi řadovými zaměstnanci a vedením v organizaci?

Tabulka 15 – Vztahy mezi zaměstnanci a vedením

Odpověď	Respondenti – počet odpovědí					
	Žena		Muž		Celkem	
Četnost: n_i = absolutní; f_i = relativní	n_i	f_i	n_i	f_i	n_i	f_i
velmi dobré	25	36 %	4	44 %	29	37 %
spíše dobré	27	39 %	4	44 %	31	39 %
neutrální	14	20 %	1	12 %	15	19 %
spíše špatné	4	5 %	0	0	4	5 %
špatné	0	0	0	0	0	0
Výchozí počet respondentů	70	100 %	9	100 %	79	100 %

Graf 18 – Vztahy mezi zaměstnanci a vedením dle pohlaví



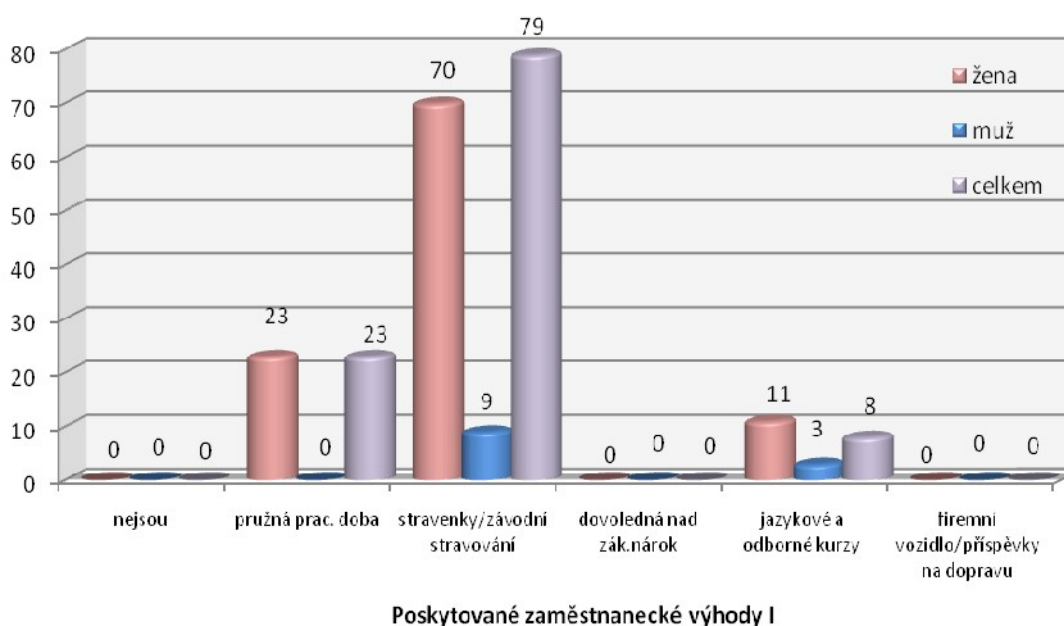
Zatímco předchozí otázka mapovala vztahy mezi zaměstnanci v organizaci, otázka číslo dvanáct se naopak dotazovala na to, jaké vztahy dle respondentů panují mezi řadovými zaměstnanci a vedením organizace. Nejvyšší počet dotazovaných, a to 39 % hodnotí tyto vztahy jako spíše dobré, 37 % dotazovaných pak vztahy mezi zaměstnanci a vedením má za velmi dobré, 19 % pak tyto hodnotí jako neutrální. 5 % zhodnotilo tyto vztahy jako spíše špatné, avšak žádný z respondentů je nezhodnotil vysloveně jako špatné. Stejně jako v otázce předchozí je většinový názor kladný, a to ze 78 %, což dokazuje i absence vyloženě negativního postoje. Pozitivní vztah mezi zaměstnanci a vedením v tomto případě může souviset i s velikostí organizace, jak potvrdily i výsledky rozhovoru. Pro vedení organizace představuje řízení menšího kolektivu příležitost lépe se orientovat v problémech jednotných zaměstnanců a možnost řešení individuálních problémů a tím řádně splňovat jednu ze základních podmínek dobrého managementu.

Otázka č. 13 - Jaké jsou ve Vaší organizaci zaměstnanecké výhody?

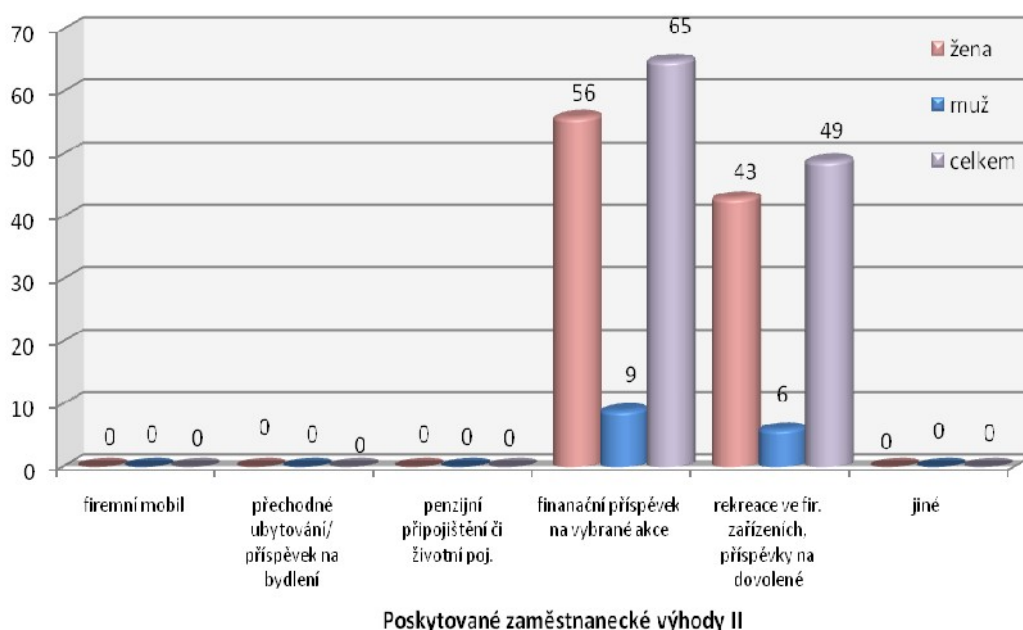
Tabulka 16 – Poskytované zaměstnanecké výhody

Odpověď	Respondenti – počet odpovědí					
	Žena		Muž		Celkem	
Četnost: n_i = absolutní; f_i = relativní	n_i	f_i	n_i	f_i	n_i	f_i
žádné nejsou	0	0	0	0	0	0
možnost pružné pracovní doby	23	33 %	0	0	23	30 %
stravenky nebo závodní stravování	70	100 %	9	100 %	79	100 %
dovolená nad zákonný nárok	0	0	0	0	0	0
jazykové a odborné kurzy	11	16 %	3	33 %	8	10 %
firemní vozidlo nebo příspěvky na dopravu	0	0	0	0	0	0
firemní mobilní telefon	0	0	0	0	0	0
přechodné ubytování či příspěvek na bydlení	0	0	0	0	0	0
penzijní připojištění či životní pojištění	0	0	0	0	0	0
finanční příspěvky na vybrané akce	56	80 %	9	100 %	65	82 %
rekreace ve firemních zařízeních, příspěvky na dovolené	43	61 %	6	67 %	49	62 %
jiné	0	0	0	0	0	0
Výchozí počet respondentů	70	100 %	9	100 %	79	100 %

Graf 19 – Poskytované zaměstnanecké výhody dle pohlaví I



Graf 20 – Poskytované zaměstnanecké výhody dle pohlaví II



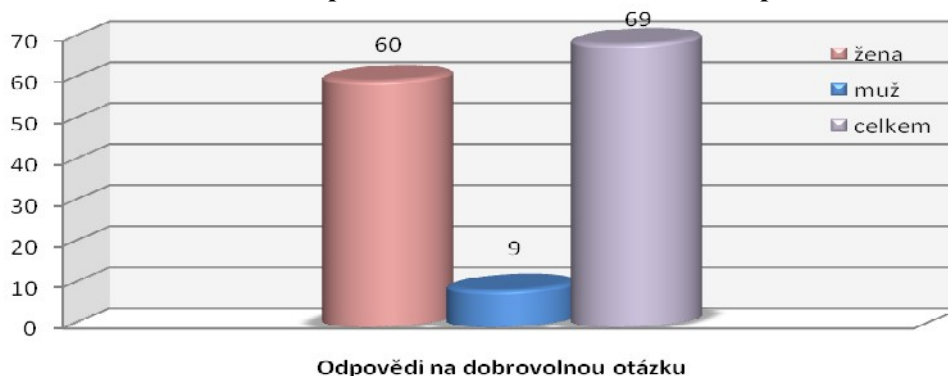
Otázka číslo třináct zjišťovala povědomí respondentů ohledně poskytovaných zaměstnaneckých výhod. Bylo možno uvést více odpovědí. Z celkového počtu respondentů uvedlo plných 100 %, že jim zaměstnavatel poskytuje stravenky nebo závodní stravování, kdy v tomto případě se jedná právě o stravenky, 82 % dotazovaných uvedlo, že má povědomí o tom, že zaměstnavatel přispívá na vybrané akce, 62 % dále uvedlo, že zaměstnavatel přispívá na dovolené, 30 % pak uvedlo, že jako zaměstnanecký výhoda je jim poskytována možnost pružné pracovní doby. Ostatní nabídnuté možnosti nevolil žádný z dotazovaných. Uvedené možnosti a odpovědi respondentů korespondovaly se specifickými aspekty státní správy a tedy i možnosti poskytování zaměstnaneckých výhod, jak bylo řešeno v průběhu této práce, kdy legislativní úpravy nedovolují poskytování tak široké škály výhody, jako je tomu v soukromé sféře.

Otázka č. 14 - V případě, že Vám zaměstnavatel neposkytuje některé z uvedených výhod, uveďte nejvíce tři, které by jste ve svém zaměstnání ocenily (je možné použít nabídku z předchozí otázky nebo uvést vlastní):

Tabulka 17 – Počet odpovědí na dobrovolnou otázku

Respondenti					
Žena		Muž		Celkem	
Absolutní četnost n_i	Relativní četnost f_i	Absolutní četnost n_i	Relativní četnost f_i	Absolutní četnost n_i	Relativní četnost f_i
60	86 %	9	100 %	69	87 %

Graf 21 – Počet odpovědí na dobrovolnou otázku dle pohlaví

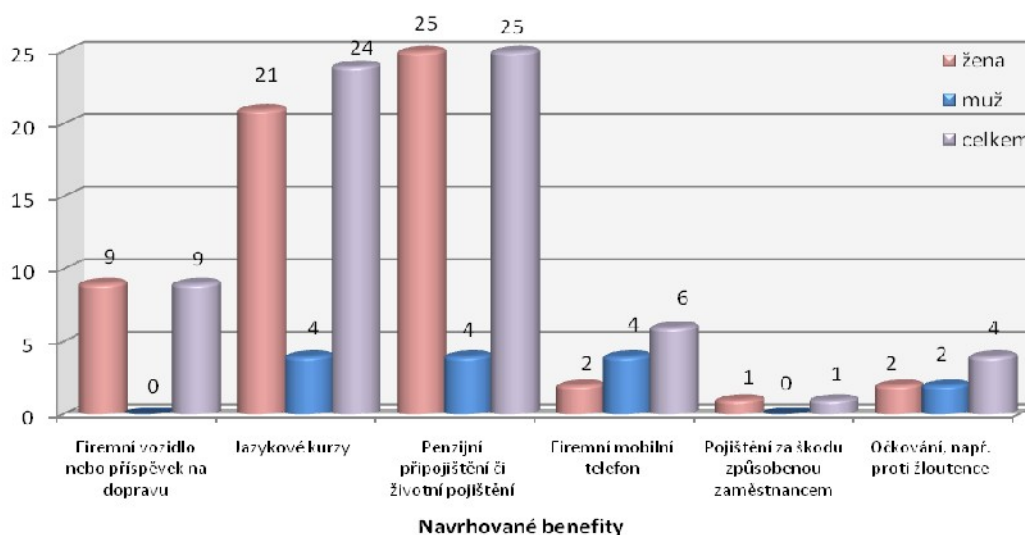


Tato otázka volně navazovala na otázku číslo třináct, kdy se v ní měli respondenti volně vyjádřit, zda by ocenily jiné než poskytované zaměstnanecké benefity. Měli možnost použít nabídky uvedené v předchozí otázce případně mohli uvést své vlastní návrhy. Otázka byla dobrovolná a odpovědělo 69 z celkového počtu respondentů, tedy 87 %.

Tabulka 18 – Benefity, které by zaměstnanci nad rámec uvítali

Odpověď	Respondenti – počet odpovědí					
	Žena		Muž		Celkem	
Četnost: n_i = absolutní; f_i = relativní	n_i	f_i	n_i	f_i	n_i	f_i
Firemní vozidlo nebo příspěvek na dopravu	9	15 %	0	0	9	13 %
Jazykové kurzy	21	35 %	4	44 %	25	35 %
Penzijní připojištění či životní pojištění	25	42 %	4	44 %	29	36 %
Firemní mobilní telefon	2	3 %	4	44 %	6	9 %
Pojištění za škodu způsobenou zaměstnancem	1	2 %	0	0	1	1 %
Očkování např. proti žloutence či chřipce	2	3 %	2	22 %	4	6 %
Výchozí počet respondentů	60	100 %	14	100 %	74	100 %

Graf 22 – Benefity, které by zaměstnanci nad rámec uvítali



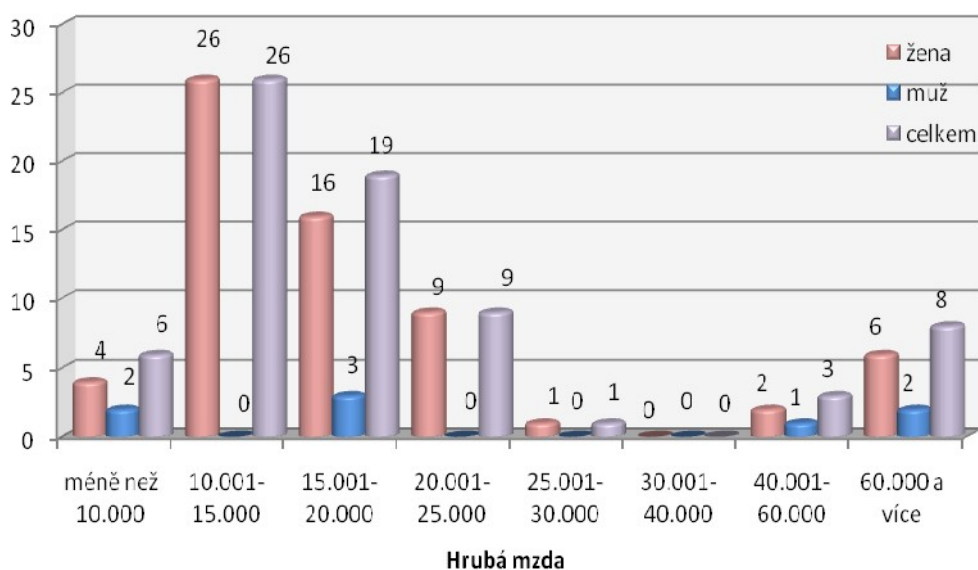
Respondenti, kteří na otázku odpověděli pak uvedli, že by uvítali z 36 % příspěvek zaměstnavatele zejména na penzijní či životní pojištění, 35 % jazykové kurzy, 13 % příspěvek na dopravu, 9 % firemní mobilní telefon, 6 % očkování či 1 % pojištění za škodu způsobenou zaměstnancem zaměstnavateli. Zejména soudci, správkyňe aplikace či správce sítě by uvítali možnost služebního mobilního telefonu, což souvisí s jejich pracovní náplní, kdy v současné době jsou nuceni i služební hovory, zejména pak po pracovní době nebo v době dovolených, řešit přes svůj soukromý telefon. Výběr příspěvků však podléhá poměrně složitým legislativním i jiným podmínkám, a uspokojit požadavky všech není, jak se ukázalo, vždy možné.

Otázka č. 15 - Jaký je Váš hrubý měsíční plat? (jedná se o dobrovolnou otázku)

Tabulka 19 – Průměrný hrubý měsíční plat

Odpověď	Respondenti – počet odpovědí					
	Žena		Muž		Celkem	
Četnost: n_i = absolutní; f_i = relativní	n_i	f_i	n_i	f_i	n_i	f_i
méně než 10.000,-Kč	4	6 %	2	25 %	6	8 %
10.001 – 15.000,-Kč	26	41 %	0	0	26	37 %
15.001 – 20.000,-Kč	16	25 %	3	38 %	19	26 %
20.001 – 25.000,-Kč	9	14 %	0	0	9	13 %
25.001 – 30.000,-Kč	1	2 %	0	0	1	1 %
30.001 – 40.000,-Kč	0	0	0	0	0	0
40.001 – 60.000,-Kč	2	3 %	1	13 %	3	4 %
60.001 a více	6	9 %	2	15 %	8	8 %
Výchozí počet respondentů	64	100 %	9	100 %	72	100 %

Graf 23 – Průměrný hrubý měsíční plat dle pohlaví



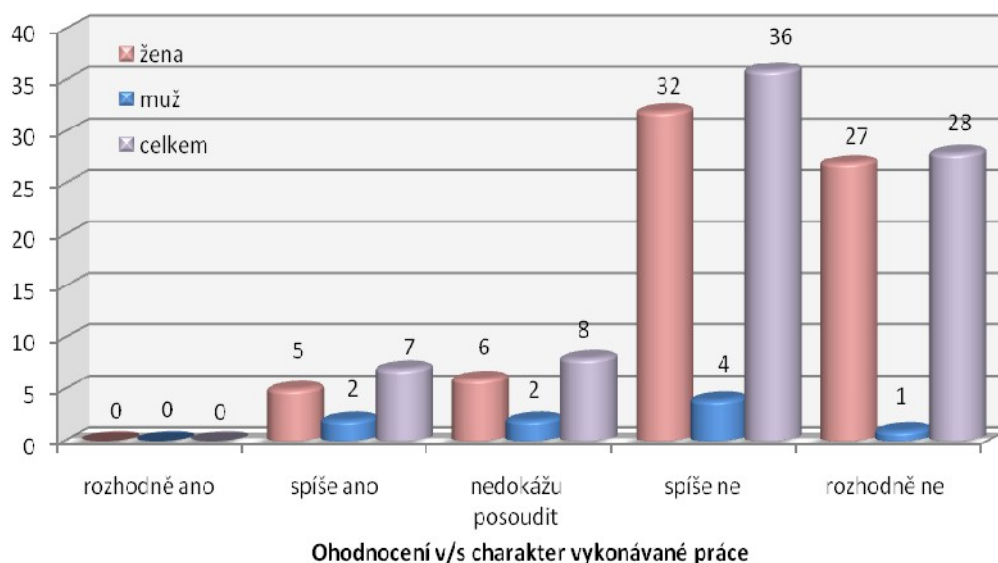
Otázka patnáctá byla čistě dobrovolného charakteru a dotazovala se na hrubý měsíční plat respondenta. Ověřilo 72 respondentů, tedy 91 % z celkového počtu dotazovaných. U 8 % respondentů činí hrubý měsíční plat méně než 10.000,-Kč, u 37 % respondentů se jejich plat pohybuje mezi 10.001 – 15.000,-Kč hrubého měsíčně, 26 % pobírá 15.001 – 20.000,-Kč hrubého měsíčně, 13 % pak pobírá 20.001 – 25.000,-Kč hrubého měsíčně, u 1 % se pohybuje plat v rozmezí 25.001 – 30.000,-Kč hrubého měsíčně, výdělku 30.001 – 40.000,-Kč nedosahuje žádný z respondentů. Částky 40.001 – 60.000,-Kč hrubého měsíčně dosahují 4 % respondentů a více než 60.001,-Kč hrubého měsíčně pobírá 8 % z respondentů, jež na otázku odpovědělo. Jednotlivé platové zařazení je odvíjeno od zákonných stanov, tedy zejména dosaženého vzdělání a pracovního zařazení.

Otázka č. 16 - Máte zato, že Vaše finanční ohodnocení odpovídá charakteru vykonávané práce?

Tabulka 20 – Názory respondentů na jejich finanční ohodnocení

Odpověď	Respondenti – počet odpovědí					
	Žena		Muž		Celkem	
Četnost: n_i = absolutní; f_i = relativní	n_i	f_i	n_i	f_i	n_i	f_i
rozhodně ano	0	0	0	0	0	0
spíše ano	5	7 %	2	22 %	7	9 %
nedokážu posoudit	6	9 %	2	22 %	8	10 %
spíše ne	32	46 %	4	45 %	36	46 %
rozhodně ne	27	38 %	1	11 %	28	35 %
Výchozí počet respondentů	70	100 %	9	100 %	79	100 %

Graf 24 – Názory respondentů na jejich finanční ohodnocení dle pohlaví



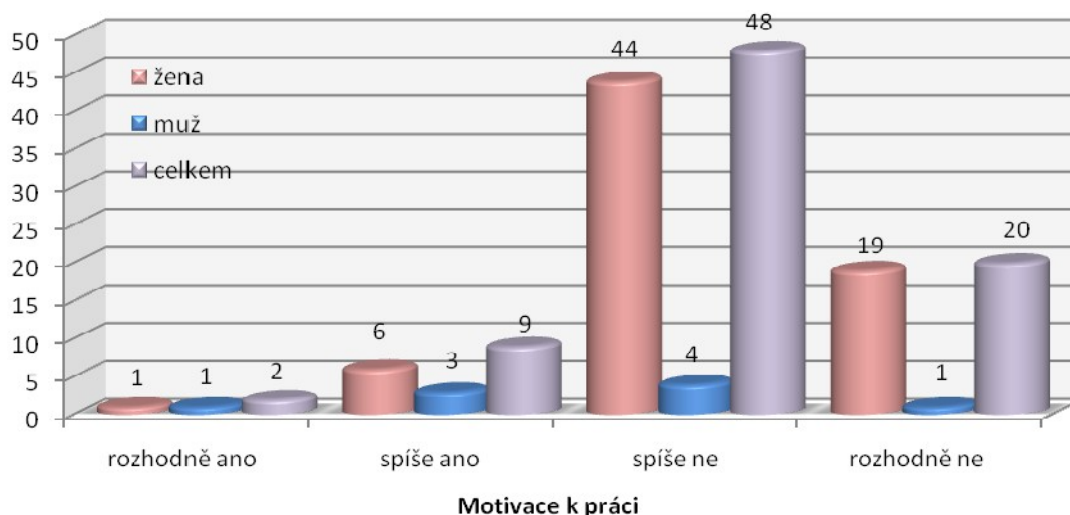
V této otázce se měli respondenti vyjádřit k tomu, zda se domnívají, že jejich finanční ohodnocení odpovídá charakteru jimi vykonávané práce. Nejčastěji volenou odpovědí, a to z 46 %, byla odpověď spíše ne. Druhou nejčastější odpovědí volenou 35 % respondentů byla odpověď rozhodně ne. 10 % respondentů má zato, že toto nedokáže posoudit a 9 % se domnívá, že spíše ano. Že by jejich finanční ohodnocení rozhodně odpovídalo, se nedomnívá žádný z respondentů. Z uvedených odpovědí, 81 % dotazovaných zastává názor, že jejich pracovní ohodnocení neodpovídá jejich pracovní náplni, což souvisí s dlouhodobým finančním podhodnocením justice ve vztahu k jiným institucím veřejné správy, což bylo několikrát zmíněno již v průběhu práce a což také vyplynulo z provedeného rozhovoru.

Otázka č. 17 - Máte zato, že jste k práci dostatečně motivováni?

Tabulka 21 – Názory zaměstnanců na motivaci

Odpověď	Respondenti – počet odpovědí					
	Žena		Muž		Celkem	
Četnost: n_i = absolutní; f_i = relativní	n_i	f_i	n_i	f_i	n_i	f_i
rozhodně ano	1	2 %	1	11 %	2	3 %
spíše ano	6	8 %	3	33 %	9	11 %
spíše ne	44	63 %	4	45 %	48	61 %
rozhodně ne	19	27 %	1	11 %	20	25 %
Výchozí počet respondentů	70	100 %	9	100 %	79	100 %

Graf 25 – Názory zaměstnanců na motivaci dle pohlaví



Sedmnáctá otázka měla zjistit názor respondentů na to, zda jsou ke své práci dostatečně motivováni. Většina respondentů, tedy 61 % uvedla, že spíše ne. 25 % respondentů pak volila odpověď rozhodně ne. Odpověď spíše ano uvedlo 11 % dotazovaných a 3 % respondentů má zato, že jsou rozhodně dostatečně motivováni. Odpovědi na tuto otázku nepřímo souvisí s otázkou zabývající se názorem respondentů na jejich finanční ohodnocení. Již v průběhu prováděného rozhovoru

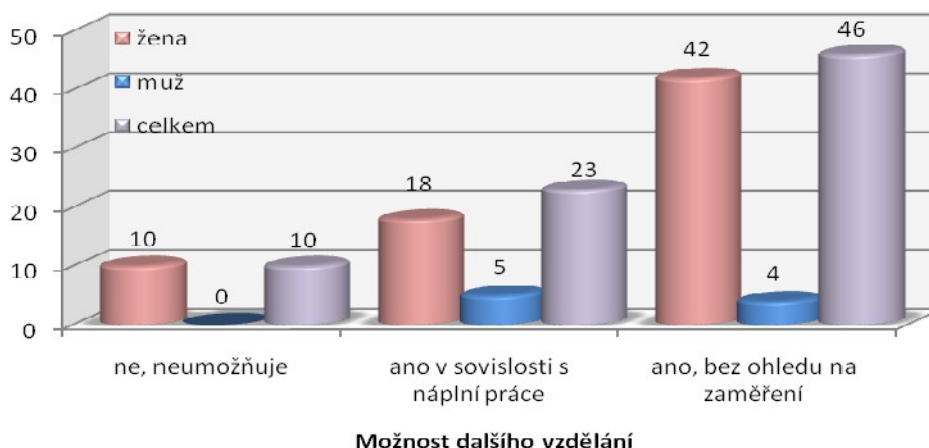
vyplývalo, že motivační prostředky soudu nejsou prakticky žádné, neboť většina z nich je odvislá od poskytovaných financí. Nedostatek motivačních prostředků představuje závažný problém, neboť bez motivace, ať už finanční či jiné, není možné, aby zaměstnanci dosahovali maximální výkonnosti a o takový výkon jevíli sami o sobě dostatečný zájem.

Otázka č. 18 - Umožňuje Vám zaměstnavatel další vzdělání?

Tabulka 22 – Názory zaměstnanců na další vzdělání

Odpověď	Respondenti – počet odpovědí					
	Žena		Muž		Celkem	
Četnost: n_i = absolutní; f_i = relativní	n_i	f_i	n_i	f_i	n_i	f_i
ne, neumožňuje	10	14 %	0	0	10	13 %
ano, pokud souvisí s náplní práce	18	26 %	5	56 %	23	29 %
ano, bez ohledu na zaměření	42	60 %	4	44 %	46	56 %
Výchozí počet respondentů	70	100 %	9	100 %	79	100 %

Graf 26 – Názory zaměstnanců na další vzdělání



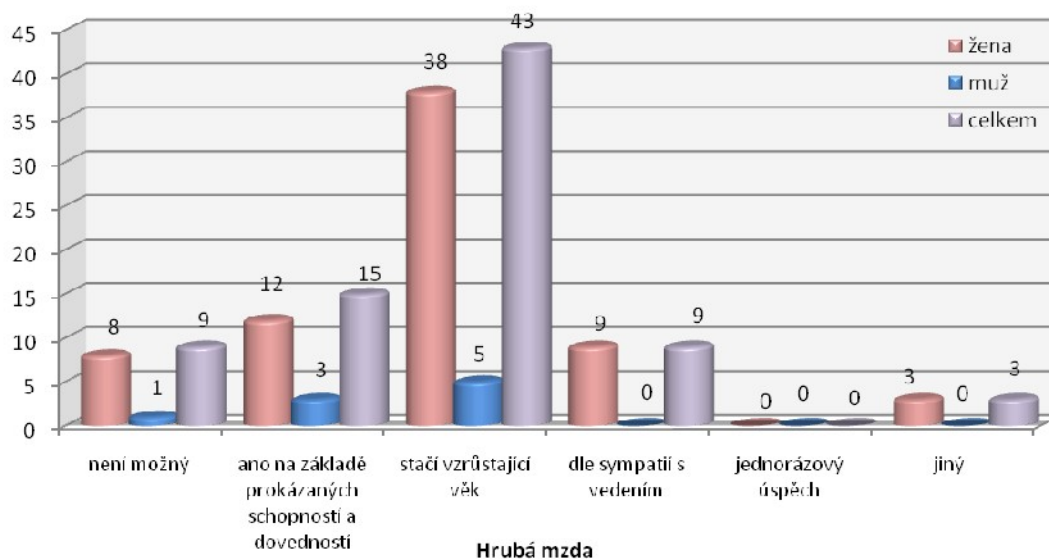
Tato otázka měla zjistit názor respondentů na to, zda se domnívají, že jim zaměstnavatel umožňuje další vzdělání. 58 % dotazovaných uvedlo, že se domnívá, že jim zaměstnavatel další vzdělání umožňuje, a to bez ohledu na zaměření. 29 % se domnívá, že je jim umožněno další vzdělání, pokud souvisí s náplní jejich práce a 13 % má zato, že jim další vzdělání umožněno není, k čemuž někteří jako vysvětlení uvedli současný nedostatek času spojený s náplní své práce. Jak vyplývalo z rozhovoru, další vzdělání je podporováno, zejména souvisí-li ze pracovní náplní, což dokazují i výsledky dotazníkového šetření. Rozporuplný postoj některých zaměstnanců, kteří uvedli, že jim vzdělání umožňováno není, jak sami uvedli, vyplývá z jejich domněnky, že další vzdělávání nelze pro náročnost obsahu své pracovní náplně, se zaměstnáním skloubit.

Otázka č. 19 - Co si myslíte o kariérním postupu (tzv. povyšování) ve Vaší organizaci?

Tabulka 23 – Názory zaměstnanců na možnost kariérního postupu

Odpověď	Respondenti – počet odpovědí					
	Žena		Muž		Celkem	
Četnost: n_i = absolutní; f_i = relativní	n_i	f_i	n_i	f_i	n_i	f_i
kariérní postup není možný	8	11 %	1	11 %	9	11 %
kariérní postup je možný na základě prokázaných schopností a dovedností	12	17 %	3	33 %	15	19 %
ke kariérnímu postupu stačí vzrůstající věk	38	54 %	5	56 %	43	55 %
kariérní postup závisí na sympatiích s vedením	9	13 %	0	0	9	11 %
kariérní postup následuje po jednorázovém úspěchu	0	0	0	0	0	0
jiný	3	5 %	0	0	3	4 %
Výchozí počet respondentů	70	100 %	9	100 %	79	100 %

Graf 27 – Názory zaměstnanců na možnost kariérního postupu



Otázka devatenáctá měla za úkol zjistit, co si respondenti myslí o možnosti kariérního postupu v jejich organizaci. 55 % respondentů se domnívá, že k povýšení stačí vzrůstající věk, 19 % má zato, že postup je možný na základě prokázaných schopností a dovedností, shodně 11 % se domnívá, že kariérní postup není možný a že tento závisí na sympatiích s vedením organizace. Celkem 4 % dotazovaných má zato, že k povyšování je nutný jiný než uvedený důvod, jako například náhrad osoby, která ze své pozice odejde do důchodu, je odvislý od pracovních povinností či za splnění zákonných předpokladů. Povyšování na základě jednorázového úspěchu ne zvolil žádný z respondentů. Odpovědi potvrdily stále přetrvávající princip kariérního postupu, jež je upřednostňován ve většině institucí veřejné správy. Na rozdíl od sféry soukromé zde není přihlíženo například k jednorázovým

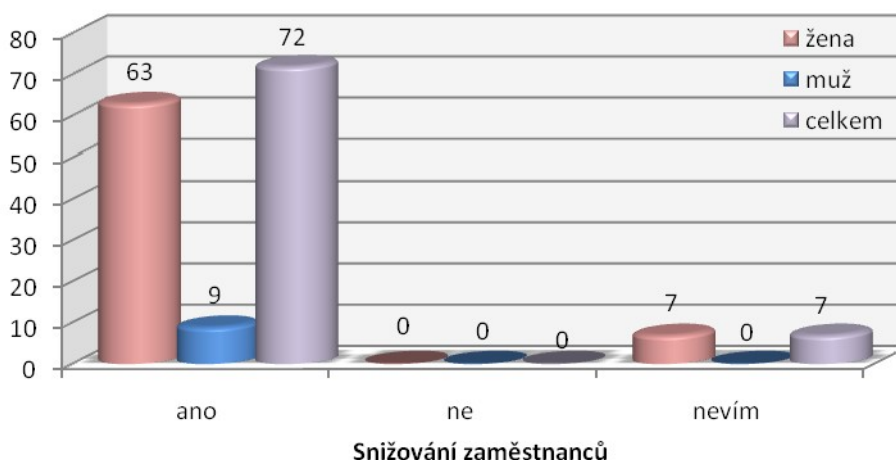
úspěchům, ke kterým zde ani není příliš příležitostí. K povyšování dochází zejména s dosaženým věkem, což může, ale také nemusí vždy korespondovat se přibývajících znalostmi. Někteří z dotazovaných se také domnívali, že postup je také závislý na sympatiích s vedením organizace. Zde se ukazuje negativní stránka menších organizací, kdy na straně jedné v těchto případech se vedení může více věnovat jednotlivým pracovníkům, na straně druhé zde mohou vzniknout takřka rodinné vazby, které mohou pak negativně ovlivňovat zejména nutnost tzv. nepopulárních rozhodnutí a může zde chybět nutný odstup, jež zajišťuje anonymita větších organizací s ne tak úzkými pracovními vztahy.

Otázka č. 20 - Došlo ve Vaší organizaci za poslední tři roky ke snižování počtu zaměstnanců a z jakého důvodu?

Tabulka 24 – Snižování počtu zaměstnanců

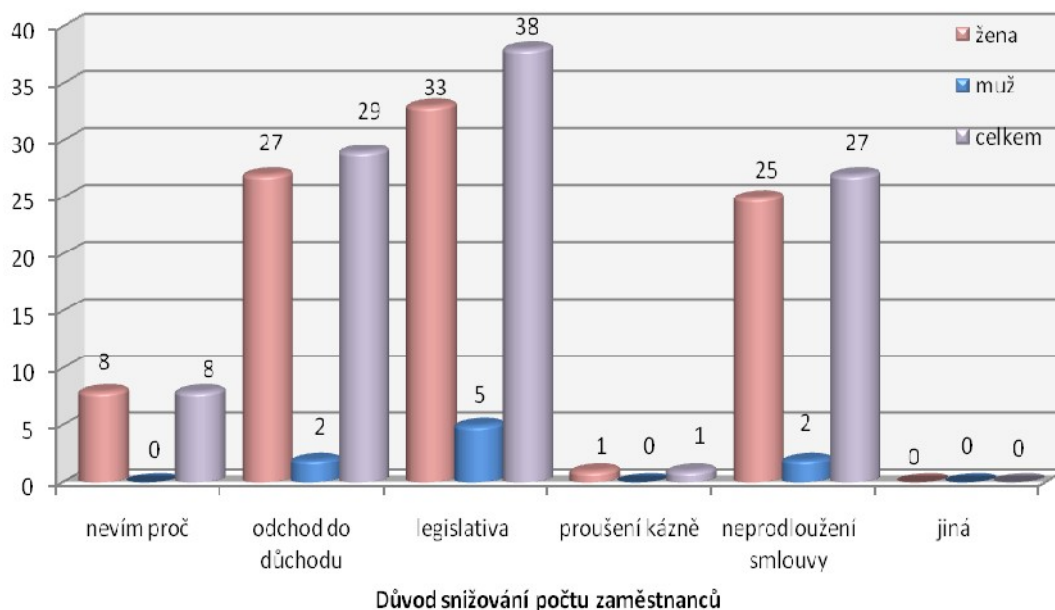
Odpověď	Respondenti – počet odpovědí					
	Žena		Muž		Celkem	
Četnost: n_i = absolutní; f_i = relativní	n_i	f_i	n_i	f_i	n_i	f_i
ano	63	90 %	9	100 %	72	91 %
nevím proč	8	11 %	0	0	8	10 %
odchod do důchodu	27	39 %	2	22 %	29	37 %
legislativní úpravy	33	47 %	5	56 %	38	48 %
porušení pracovní kázně	1	1 %	0		1	1 %
neproloužení pracovní smlouvy uzavřené na dobu určitou	25	36 %	2	22 %	27	34 %
jiná	0	0	0	0	0	0
ne	0	0	0	0	0	0
nevím	7	10 %	0	0	7	9 %
Výchozí počet respondentů	70	100 %	9	100 %	79	100 %

Graf 28 – Snižování počtu zaměstnanců- počet odpovědí



Otázka dvacátá zjišťovala povědomí zaměstnanců o mobilitě v jejich organizaci, kdy byli tázáni, zda za poslední tři roky došlo ke snižování počtu zaměstnanců a pokud ano, z jakého důvodu. Při výběru důvodu mohli dotazovaní uvádět více možností. O snižování počtu zaměstnanců vědělo 91 % respondentů, kteří odpověděli ano. Zbýlých 9 % respondentů uvedlo, že neví. Že by nedošlo ke snižování stavů neuvedl žádný respondent, z čehož vyplývá, že ke snižování počtu zaměstnanců skutečně došlo.

Graf 29 – Snižování počtu zaměstnanců – důvody



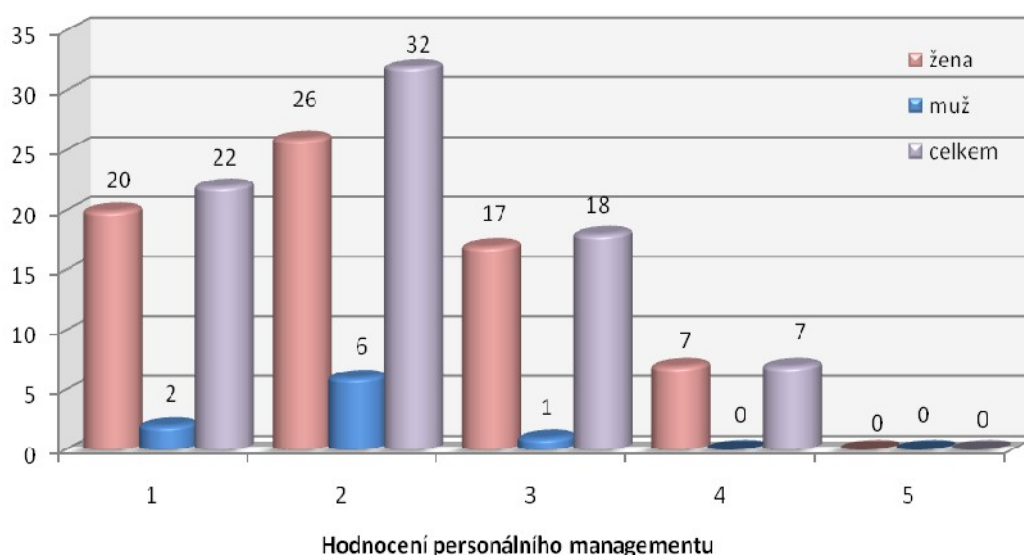
Respondenti, kteří se vyjádřili kladně, viděli jako důvod pro odchod z organizace legislativní úpravy, a to v počtu 48 %. Odchod do důchodu volilo 37 % respondentů, 34 % vidělo jako důvod snížení stavu zaměstnanců neprodloužení pracovní smlouvy. Celkem 11 % důvod neznalo, 1 % uvedlo porušení pracovní kázně. Jiné než uvedené důvody nebyly zjištěny. Ze zjištěných skutečností tedy vyplynulo, že nejčastěji dochází ke snižování stavu přirozenou cestou, tedy odchodem do důchodu, příp. neprodloužením smlouvy zaměstnanců s pracovní smlouvou na dobu určitou, kdy většinou se jedná o náhradu za osobu na mateřské dovolené. Co se týká legislativních úprav, je otázkou, na kolik je takové jednání pravidelné, když je třeba brát v úvahu současnou politickou situaci, a v nedávné době rozsáhlé reformy zaměstnanců veřejné správy, do nichž se pracovníci justice řadí. Tyto skutečnosti potvrzují závěry vyplynulé ze provedeného rozhovoru.

Otázka č. 21 - Jak hodnotíte personální management zdejší organizace? (oznámkujte jako ve škole):

Tabulka 25 – Hodnocení personálního managementu

Odpověď	Respondenti – počet odpovědí					
	Žena		Muž		Celkem	
Četnost: n_i = absolutní; f_i = relativní	n_i	f_i	n_i	f_i	n_i	f_i
1	20	29 %	2	22 %	22	28 %
2	26	37 %	6	67 %	32	40 %
3	17	24 %	1	11 %	18	23 %
4	7	10 %	0	0	7	9 %
5	0	0	0	0	0	0
Výchozí počet respondentů	70	100 %	9	100 %	79	100 %

Graf 30 – Hodnocení personálního managementu



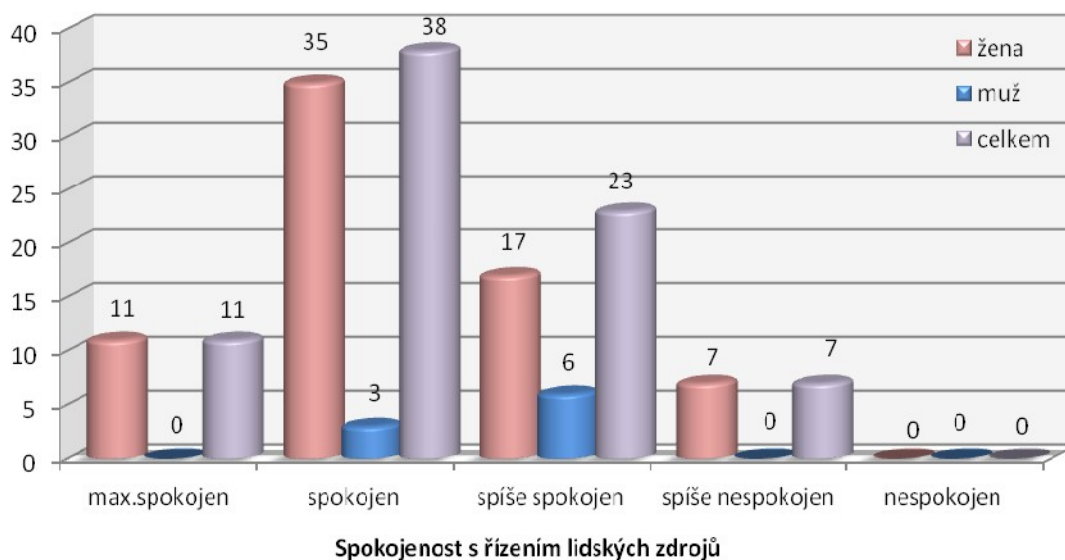
Předposlední otázka se zabývala hodnocením personálního managementu organizace, kdy hodnotící škála kopírovala školní známkování. Výbornou ohodnotilo personální management 28 % respondentů, chvalitebnou udělilo 40 %, známkou dobrou označilo 23 % respondentů a dostatečnou pak zvolilo 9 %. Nedostatečnou nezískal personální management od žádného ze zaměstnanců. Převážná většina kladného hodnocení ukazuje na spokojenost zaměstnanců s personálním managementem organizace, a to i když ne vždy byl hodnocen maximální pozitivní známkou a byli i tací, kteří uvedli známku nedostatečnou. Zde se však mohlo promítnout momentální rozpoložení respondenta.

Otázka č. 22 - Jak jste spokojen s řízením lidských zdrojů ve Vaší organizaci?

Tabulka 26 – Spokojenost s řízením lidských zdrojů v organizaci

Odpověď	Respondenti – počet odpovědí					
	Žena		Muž		Celkem	
Četnost: n_i = absolutní; f_i = relativní	n_i	f_i	n_i	f_i	n_i	f_i
maximální spokojen	11	16 %	0	0	11	14 %
spokojen	35	50 %	3	33 %	38	50 %
spíše spokojen	17	24 %	6	67 %	23	30 %
spíše nespokojen	7	10 %	0	0	7	9 %
nespokojen	0	0	0	0	0	0
Výchozí počet respondentů	70	100 %	9	100 %	79	100 %

Graf 31 – Spokojenost s řízením lidských zdrojů v organizaci



Poslední otázka mapovala spokojenost zaměstnanců s jejich řízením lidských zdrojů v organizaci, tedy jednou z dílčích součástí práce personálního managementu, který byl hodnocen v předchozí otázce. Odpovědi na tuto otázku se zdrželi dva dotazovaní, tzn., že na tuto otázku odpovědělo 97 % z celkového počtu respondentů. Z odpovědí vyplynulo, že 50 % dotazovaných je s řízením spokojeno, 30 % spíše spokojeno, 14 % maximálně spokojeno a 9 % spíše nespokojeno. Čistě nespokojen není žádný z dotazovaných. Převážná část respondentů vyjádřila s řízením spokojenost, kdy vysoké procento dokonce uvedlo svou maximální spokojenost a negativní postoj uvedlo méně než 10 % dotazovaných. Z této i předešlé otázky tedy vyplývá, že personální management jakožto i řízení lidských zdrojů na Okresním soudu v Kroměříži jsou zaměstnanci hodnoceno kladně.

PŘÍLOHA IV

Základní obsah osobního spisu zaměstnance Okresního soudu v Kroměříži

Jméno:

Odbor:

OSČ:

datum nástupu:

- 1 návrh na přijetí
- 2 dotazník, životopis,
- 3 doklad o vzdělání a dosažení titulu
- 4 pracovní posudek posledního zaměstnavatele
- 5 potvrzení o zaměstnání posledního zaměstnavatele, event. nahrazující doklad Úřadu práce
- 6 výpis z rejstříku trestů
- 7 potvrzení o vstupní lékařské prohlídce
- 8 zápočet praxe
- 9 prohlášení k § 301, 302 ZP
- 10 registrace u zdravotní pojišťovny
- 11 u vedoucích zaměstnanců lustrační osvědčení a čestné prohlášení ve smyslu lustračního zákona
- 12 prohlášení a výměr poživatelů důchodu
- 13 doklad o změně pracovní schopnosti
- 14 dohody o srážkách
- 15 dohody o výkonu práce přesčas, pohotovosti a dělených směnách
- 16 pracovní smlouva nebo jmenovací dekret
- 17 popis pracovní činnosti
- 18 platové výměry
- 19 vstupní list
- 20 pracovní hodnocení
- 21 kopie potvrzení o zaměstnání

Dále jsou o zaměstnanci shromažďovány, zpracovávány a vedeny údaje týkající se

- 22 daně z příjmu (daňové prohlášení a s ním související doklady)
- 23 absence (absenční karty)
- 24 důchodové zabezpečení (ELDZ, předstihová řízení, žádosti o důchod)
- 25 zpracování mezd a výplat dávek nemocenského (mzdové listy)
- 26 evidence školení požární ochrany a bezpečnosti práce

Zaměstnanec svým podpisem souhlasí se shromažďováním a zpracováváním osobních údajů, které jsou obsahem výše uvedených dokladů.

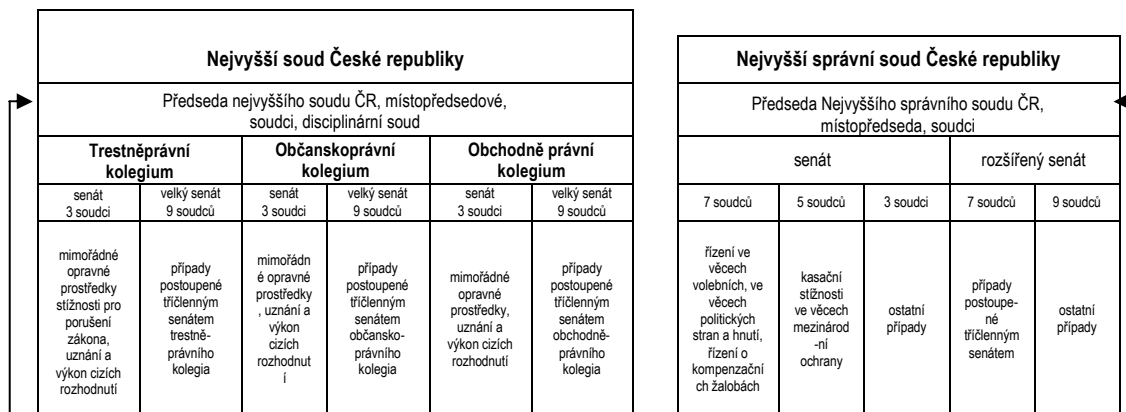
Dne:

Podpis zaměstnance:

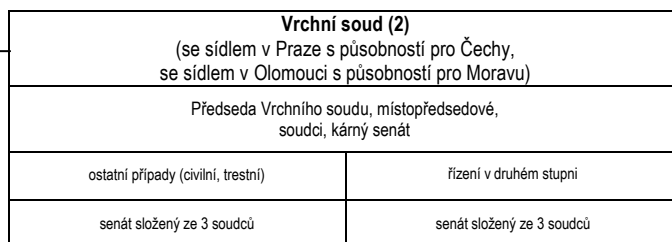
PŘÍLOHA V

System soudů v České republice čtyřstupňový systém soudnictví; dvoustupňové řízení

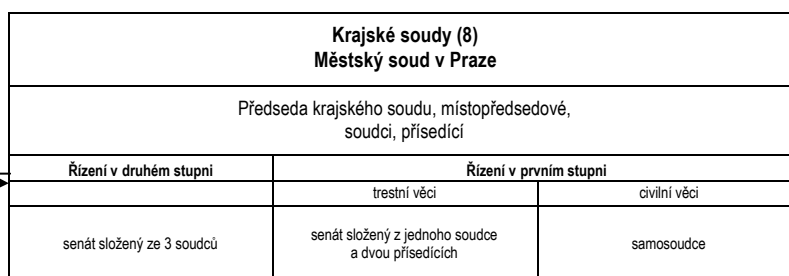
4. stupeň



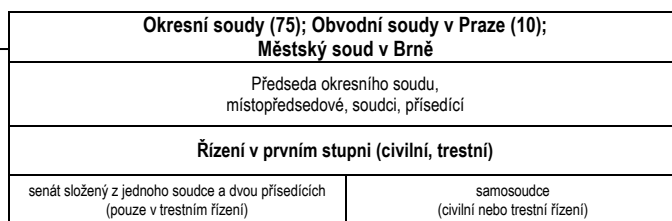
3. stupeň



2. stupeň



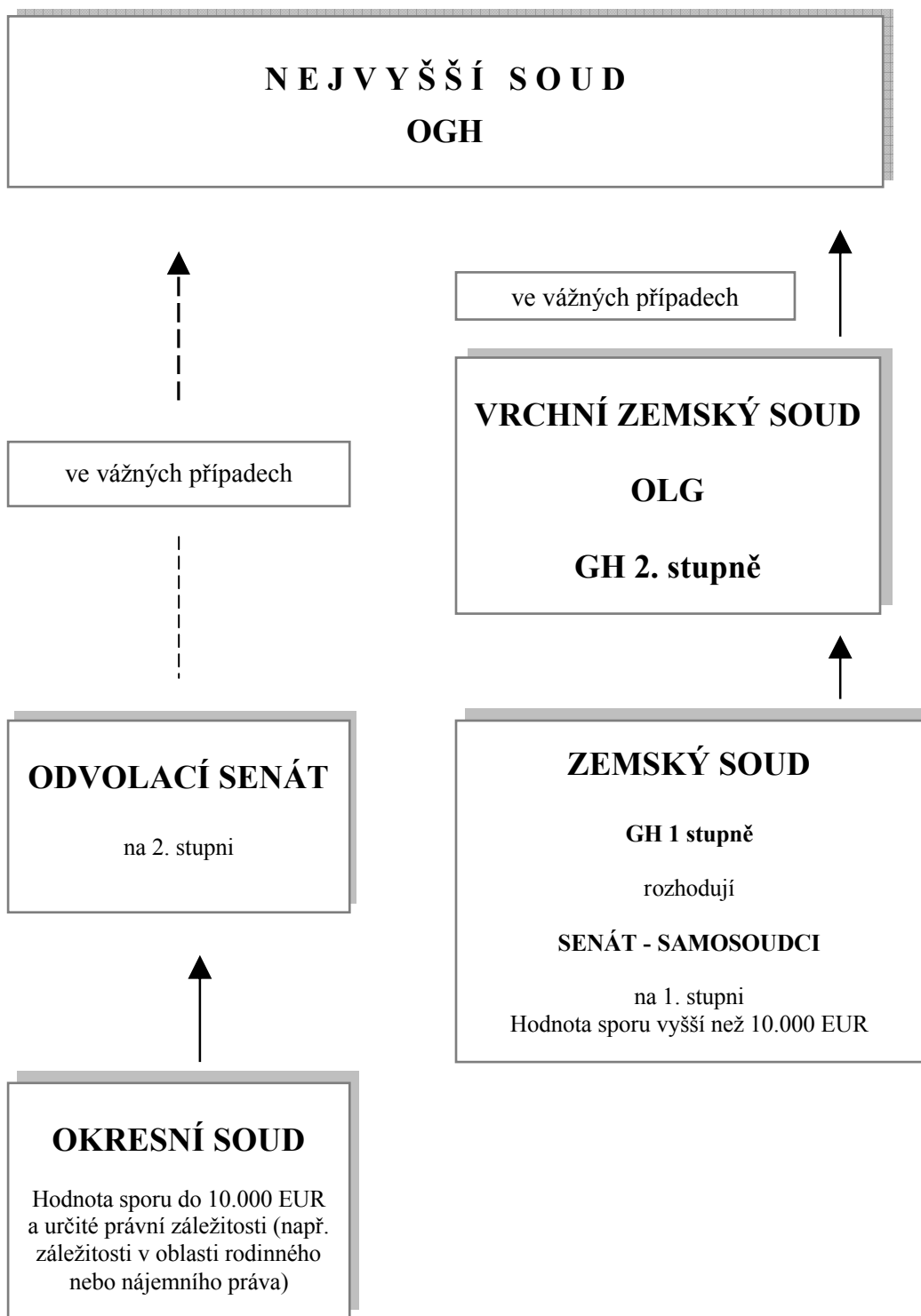
1. stupeň



Zdroj: Organizace justice. Evropská komise. *Portál evropské e-Justice* [online]. 2010 [cit. 2010-12-27]. Dostupné z: <ec.europa.eu/justice_home/.../html/pdf/org_justice_cze_cs.pdf>.

PŘÍLOHA VI

Organizace soudnictví Rakousko



Zdroj: Organizace soudnictví – Rakousko. *Portál evropské e-Justice* [online]. 2009, 2009-11-4 [cit. 2011-05-05]. Dostupné z: <http://ec.europa.eu/civiljustice/org_justice/org_justice_aus_cs.htm>.

PŘÍLOHA VIII

Přehled o plnění počtu pracovníků (přepočtených) podle stavu k 1.4. 2011

Organizace: Okresní soud v Kroměříži Spr 155/2011

č.ř.	Funkční a pracovní místa		Krajské (městské) soudy, VS NS,NSS		okresní, obvodní soudy		soudy celkem		
			plánované počty	skutečnost k 1.4.2011	plánované počty	skutečnost k 1.4.2011	plánované počty	skutečnost k 1.4.2011	
1	soudci	Předseda soudu			1	1,00	1	1,00	
2		Místopředseda soudu			1	1,00	1	1,00	
3		Předseda senátu			14	13,00	14	13,00	
4		Samosoudce					0	0,00	
5		soudce					0	0,00	
soudci celkem (ř. 1 až 5)			0	0,00	16	15,00	16	15,00	
platová třída									
6	zaměstnanci celkem bez asistentů soudců a justičních čekatelů	1	0	0,00	0	0,00	0	0,00	
7		2	0	0,00	5	3,00	5	3,00	
8		3	0	0,00	0	0,00	0	0,00	
9		4	0	0,00	2	2,00	2	2,00	
10		5	0	0,00	1	0,00	1	0,00	
11		6	0	0,00	18	18,87	18	18,87	
12		7	0	0,00	2	1,00	2	1,00	
13		8	0	0,00	17	16,00	17	16,00	
14		9	0	0,00	7	6,00	7	6,00	
15		10	0	0,00	3	3,00	3	3,00	
16		11	0	0,00	12	10,62	12	10,62	
17		12	0	0,00	0	0,00	0	0,00	
18		13	0	0,00	0	0,00	0	0,00	
19	celkem řádek 6 až ř. 18		0	0,00	67	60,49	67	60,49	
20	* z ř. 19 vyšší soudní úředníci				11	9,62	11	9,62	
21	justiční čekatelé	11							
22	asistenti soudců	11			1	0,00	1	0,00	
23	asistenti soudců z řádku 15	13					0	0,00	
24	zaměstnanci ve výkonu	4					0	0,00	
25		5				0,00	0	0,00	
26		6			17	17,87	17	17,87	
27		7			1	1,00	1	1,00	
28		8			14	13,00	14	13,00	
29		9			4	3,00	4	3,00	
30		10			1	1,00	1	1,00	
31		11			11	9,62	11	9,62	
32		celkem ř. 23 až ř. 30		0	0,00	48	45,49	48	45,49
33		zaměstnanci ve správě	1					0	0,00
34			2					0	0,00
35	3						0	0,00	
36	4				0	1,00	0	1,00	
37	5				0	0,00	0	0,00	
38	6				1	1,00	1	1,00	
39	7				1	0,00	1	0,00	
40	8				3	3,00	3	3,00	
41	9				3	3,00	3	3,00	
42	10				2	2,00	2	2,00	
43	11				1	1,00	1	1,00	
44	12						0	0,00	
45	13						0	0,00	
46	celkem ř. 23 až ř. 30		0	0,00	11	11,00	11	11,00	
47	zaměstnanci pomocní a obslužní	1					0	0,00	
48		2			5	3,00	5	3,00	
49		3			0	0,00	0	0,00	
50		4			2	1,00	2	1,00	
51		5			1	0,00	1	0,00	
52		6					0	0,00	
53		7					0	0,00	
54	celkem ř. 32 až ř. 38		0,0	0,00	8	4,00	8	4,00	
zaměstnanci celkem včetně JČ a asistentů			0,0	0,00	68	60,49	68	60,49	

součet platů soudců v Kč		1 101 400	1 101 400
součet tarifních platů zaměstnanců (ř.19)v Kč		939 343	939 343
* z toho tarif. platy VSÚ v Kč		187 080	187 080
součet tarif. platů justičních čekatelů v Kč		0	0
součet tarif. platů asistentů soudců v Kč		0	0
součet osobních přípl. zaměst. (ř.19)v Kč		78 275	78 275
* z toho osobní přípl. VSÚ v Kč		19 975	19 975
součet osobních přípl. čekatelů v Kč		0	0
součet osobních přípl. asistentů v Kč		0	0

Zdroj: interní

PŘÍLOHA IX

Ústava – Hlava IV

System ASPI - stav k 10.10.2010 do částky 105/2010 Sb. a 41/2010 Sb.m.s.
Obsah a text 1/1993 Sb. - poslední stav textu

HLAVA ČTVRTÁ

Moc soudní

Čl.81

Soudní moc vykonávají jménem republiky nezávislé soudy.

Čl.82 (1) Soudci jsou při výkonu své funkce nezávislí. Jejich nestrannost nesmí nikdo ohrožovat.

(2) Soudce nelze proti jeho vůli odvolat nebo přeložit k jinému soudu; výjimky vyplývající zejména z kárné odpovědnosti stanoví zákon.

(3) Funkce soudce není slučitelná s funkcí prezidenta republiky, člena Parlamentu ani s jakoukoli funkcí ve veřejné správě; zákon stanoví, se kterými dalšími činnostmi je výkon soudcovské funkce neslučitelný.

Ústavní soud

Čl.83 Ústavní soud je soudním orgánem ochrany ústavnosti.

Čl.84 (1) Ústavní soud se skládá z 15 soudců, kteří jsou jmenováni na dobu deseti let.

(2) Soudce Ústavního soudu jmenuje prezident republiky se souhlasem Senátu.

(3) Soudcem Ústavního soudu může být jmenován bezúhonný občan, který je volitelný do Senátu, má vysokoškolské právnické vzdělání a byl nejméně deset let činný v právnickém povolání.

Čl.85 (1) Složením slibu do rukou prezidenta republiky se soudce Ústavního soudu ujímá své funkce.

(2) Slib soudce Ústavního soudu zní: "Slibuji na svou čest a svědomí, že budu chránit neporušitelnost přirozených práv člověka a práv občana, řídit se ústavními zákony a rozhodovat podle svého nejlepšího přesvědčení nezávisle a nestranně."

(3) Odmítne-li soudce složit slib nebo složí-li slib s výhradou, hledí se na něho, jako by nebyl jmenován.

Čl.86 (1) Soudce Ústavního soudu nelze trestně stíhat bez souhlasu Senátu. Odepře-li Senát souhlas, je trestní stíhání navždy vyloučeno.

(2) Soudce Ústavního soudu lze zadržet jen, byl-li dopaden při spáchání trestného činu, anebo bezprostředně poté. Příslušný orgán je povinen zadržetí ihned oznámit předsedovi Senátu. Nedá-li předseda Senátu do 24 hodin od zadržetí souhlas k odevzdání zadrženého soudu, je příslušný orgán povinen ho propustit. Na své první následující schůzi Senát rozhodne o přípustnosti trestního stíhání s konečnou platností.

(3) Soudce Ústavního soudu má právo odepřít svědectví o skutečnostech, které se dozvěděl v souvislosti s výkonem své funkce, a to i poté, kdy přestal být soudcem Ústavního soudu.

Čl.87 (1) Ústavní soud rozhoduje

a) o zrušení zákonů nebo jejich jednotlivých ustanovení, jsou-li v rozporu s ústavním pořádkem,

- b) o zrušení jiných právních předpisů nebo jejich jednotlivých ustanovení, jsou-li v rozporu s ústavním pořádkem nebo zákonem,
- c) o ústavní stížnosti orgánů územní samosprávy proti nezákonnému zásahu státu,
- d) o ústavní stížnosti proti pravomocnému rozhodnutí a jinému zásahu orgánů veřejné moci do ústavně zaručených základních práv a svobod,
- e) o opravném prostředku proti rozhodnutí ve věci ověření volby poslance nebo senátora,
- f) v pochybnostech o ztrátě volitelnosti a o neslučitelnosti výkonu funkcí poslance nebo senátora podle čl. 25,
- g) o ústavní žalobě Senátu proti prezidentu republiky podle čl. 65 odst. 2,
- h) o návrhu prezidenta republiky na zrušení usnesení Poslanecké sněmovny a Senátu podle čl. 66,
- i) o opatřeních nezbytných k provedení rozhodnutí mezinárodního soudu, které je pro Českou republiku závazné, pokud je nelze provést jinak,
- j) o tom, zda rozhodnutí o rozpuštění politické strany nebo jiné rozhodnutí týkající se činnosti politické strany je ve shodě s ústavními nebo jinými zákony,
- k) spory o rozsah kompetencí státních orgánů a orgánů územní samosprávy, nepřísluší-li podle zákona jinému orgánu,
- l) o opravném prostředku proti rozhodnutí prezidenta republiky, že referendum o přistoupení České republiky k Evropské unii nevyhlásí,
- m) o tom, zda postup při provádění referenda o přistoupení České republiky k Evropské unii je v souladu s ústavním zákonem o referendu o přistoupení České republiky k Evropské unii a se zákonem vydaným k jeho provedení.

(2) Ústavní soud dále rozhoduje o souladu mezinárodní smlouvy podle čl. 10a a čl. 49 s ústavním pořádkem, a to před její ratifikací. Do rozhodnutí Ústavního soudu nemůže být smlouva ratifikována.

(3) Zákon může stanovit, že namísto Ústavního soudu rozhoduje Nejvyšší správní soud

- a) o zrušení právních předpisů nebo jejich jednotlivých ustanovení, jsou-li v rozporu se zákonem,
- b) spory o rozsah kompetencí státních orgánů a orgánů územní samosprávy, nepřísluší-li podle zákona jinému orgánu.

Čl.88 (1) Zákon stanoví, kdo a za jakých podmínek je oprávněn podat návrh na zahájení řízení a další pravidla o řízení před Ústavním soudem.

(2) Soudci Ústavního soudu jsou při svém rozhodování vázáni pouze ústavním pořádkem a zákonem podle odstavce 1.

Čl.89 (1) Rozhodnutí Ústavního soudu je vykonatelné, jakmile bylo vyhlášeno způsobem stanoveným zákonem, pokud Ústavní soud o jeho vykonatelnosti nerozhodl jinak.

(2) Vykonatelná rozhodnutí Ústavního soudu jsou závazná pro všechny orgány i osoby.

(3) Rozhodnutí Ústavního soudu, kterým byl podle čl. 87 odst. 2 vysloven nesoulad mezinárodní smlouvy s ústavním pořádkem, brání ratifikaci smlouvy do doby, než bude nesoulad odstraněn.

Soudy

Čl.90 Soudy jsou povolány především k tomu, aby zákonem stanoveným způsobem poskytovaly ochranu právům. Jen soud rozhoduje o vině a trestu za trestné činy.

Čl.91 (1) Soustavu soudů tvoří Nejvyšší soud, Nejvyšší správní soud, vrchní, krajské a okresní soudy. Zákon může stanovit jejich jiné označení.

(2) Působnost a organizaci soudů stanoví zákon.

Čl.92 Nejvyšší soud je vrcholným soudním orgánem ve věcech patřících do pravomoci soudů s výjimkou záležitostí, o nichž rozhoduje Ústavní soud nebo Nejvyšší správní soud.

Čl.93 (1) Soudce je jmenován do funkce prezidentem republiky bez časového omezení. Svě funkce se ujímá složením slibu.

(2) Soudcem může být jmenován bezúhonný občan, který má vysokoškolské právnické vzdělání. Další předpoklady a postup stanoví zákon.

Čl.94 (1) Zákon stanoví případy, kdy soudci rozhodují v senátu a jaké je jeho složení. V ostatních případech rozhodují jako samosoudci.

(2) Zákon může stanovit, ve kterých věcech a jakým způsobem se na rozhodování soudů podílejí vedle soudců i další občané.

Čl.95 (1) Soudce je při rozhodování vázán zákonem a mezinárodní smlouvou, která je součástí právního řádu; je oprávněn posoudit soulad jiného právního předpisu se zákonem nebo s takovou mezinárodní smlouvou.

(2) Dojde-li soud k závěru, že zákon, jehož má být při řešení věci použito, je v rozporu s ústavním pořádkem, předloží věc Ústavnímu soudu.

Čl.96 (1) Všichni účastníci řízení mají před soudem rovná práva.

(2) Jednání před soudem je ústní a veřejné; výjimky stanoví zákon. Rozsudek se vyhláší vždy veřejně.

ANOTACE

Název práce	Personální management Okresního soudu v Kroměříži
Title	Personnel management of the District Court Kromeriz
Autor práce	Bc. Roman Zatloukal
Obor	Pedagogika – Veřejná správa
Forma studia	Kombinovaná
Rok obhajoby	2012
Vedoucí práce	PhDr. Lenka Holá, Ph.D.
Anotace	Práce se zaměřuje na problematiku personálního managementu a řízení lidských zdrojů v justici. Teoretická část práce vysvětluje problematiku personální práce obecně a m.j. zejména vysvětluje soudní soustavu České republiky. Empirická část práce se zaměřuje na výzkum provedený na Okresním soudu v Kroměříži, zabývající se zkoumanou problematikou vysvětlenou v teoretické části práce.
Annotation	This dissertation deals with problems in personnel management and human resources in the legal system. The theoretical section explains the personnel matters in general and m.j. explains the legal system of the Czech republic in particular. The empiric section specialises in research performed at the District Court in Kromeriz, which deals with matters that have been explained in the theoretical section.
Klíčová slova	personální management, řízení lidských zdrojů, justice, soudní soustava, okresní soud, zaměstnanec, přijímání, vedení, motivace, odměňování, státní správa
Keywords	personnel management, human resources, justice, legal system, District Court, employee recruitment, leadership, motivation, compensation, government
Počet stran	91
Počet příloh	9
Počet titulů použité literatury	30
Jazyk práce	český