

UNIVERZITA PARDUBICE
FAKULTA EKONOMICKO-SPRÁVNÍ

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

2010

Iveta JECHOVÁ

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní

Strategické řízení rozvoje města Hradec Králové

Iveta Jechová

Bakalářská práce

2010

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Iveta JECHOVÁ**

Studijní program: **B6202 Hospodářská politika a správa**

Studijní obor: **Veřejná ekonomika a správa**

Název tématu: **Strategické řízení rozvoje města Hradec Králové**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

Stanovení cílů práce

1. Strategické řízení rozvoje území =úvodní obecná kapitola
2. Charakteristika města Hradec Králové
3. Starategické řízení rozvoje města Hradec Králové se zaměřením na řízení lidských zdrojů
4. Rozvoj města - udržitelné podmínky pro život
5. Formulace závěrů


Rozsah grafických prací: -
Rozsah pracovní zprávy: cca 30 stran
Forma zpracování bakalářské práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

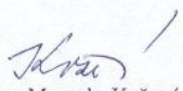
1. Strategický plán ekonomického rozvoje města Hradce Králové do r. 2020 [online]. Magistrát města HK [cit. 20. červen 2009] , dostupné na <http://www.hradeckralove.org/cz/Magistrat/odbory/usek_nam_rozvoj/odb_rozv>
2. M. Armstrong, Řízení lidských zdrojů, Grada Publishing, 2007
3. White, Colin, Strategic Management, Palgrave Macmillan, 2004
4. Glen Wright, Juraj Nemeč, Management veřejné správy, Nakladatelství Ekopress 2003
5. Helena Sedláčková, Karel Buchta; Strategická analýza, 2. Přepracované a doplněné vydání, Praha: S.H. Beck 2006
6. Keřkovský M. Vykypěl O., Strategické řízení, Teorie pro praxi, C.H. Beck 2009

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Aleš Horčíčka**
Ústav ekonomiky a managementu

Datum zadání bakalářské práce: **24. června 2009**
Termín odevzdání bakalářské práce: **30. dubna 2010**


doc. Ing. Renáta Myšková, Ph.D.
děkanka

L.S.


Ing. Marcela Kožená, Ph.D.
vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 13. srpna 2009

Prohlášení autora

Prohlašuji:

Tuto práci jsem vypracovala samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využila, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byla jsem seznámena s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb. autorský zákon, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy a užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v Univerzitní knihovně.

V Pardubicích dne 26. 4. 2010

.....

Iveta Jechová

Poděkování

Na tomto místě bych ráda poděkovala panu Ing. Aleši Horčíčkovi za cenné připomínky a odborné rady, kterými přispěl k vypracování této bakalářské práce. Dále bych chtěla vyjádřit své poděkování paní Mgr. Žanetě Šlamborové, referentce vzdělávání a BOZP personálního oddělení Magistrátu města Hradec Králové, za její vstřícnost a poskytnutí informací.

ANOTACE

Bakalářská práce je zaměřena na strategické řízení rozvoje města Hradec Králové. První část je rozdělena na dvě kapitoly. V první kapitole jsou zachycena obecná východiska strategického řízení, proces dělení a výhody strategického řízení. Zmíněny jsou zde i nové trendy v řízení organizací veřejné správy. Druhá kapitola charakterizuje město Hradec Králové.

Druhá část je zaměřena na řízení lidských zdrojů. První kapitola objasňuje řízení lidských zdrojů obecně, další kapitola charakterizuje činnost personálního útvaru Magistrátu města Hradec Králové.

Třetí část se zabývá rozvojem města Hradec Králové. Je zde stručná deskripce vize města a z pohledu klíčových oblastí analyzován obsah Strategického plánu rozvoje města Hradec Králové do roku 2020.

KLÍČOVÁ SLOVA

Strategické řízení, rozvoj města, strategický plán, řízení lidských zdrojů, model CAF, New Public Management

TITLE

Strategic Management of the Hradec Králové City

ANNOTATION

The bachelor work is focused on strategic management of the Hradec Králové City. The first part of the bachelor work is divided into two sections. Basic concepts of strategic management, process of partition and advantages of strategic management are explained in the first one. New trends in public administration management are mentioned too. The second section characterizes the Hradec Králové City.

The second part is focused on the Human Resources Management. The first section clarifies the Human Resources Management in general, the second sub-chapter describes personal department at the Municipality of Hradec Kralove.

The third part deals with the development of the Hradec Králové City. There is a brief description of the vision of the city and according to key areas dismantled the content of the Strategic Development Plan of the Hradec Králové City to 2020.

KEYWORDS

strategic management, city development, strategic plan, human resources management, CAF Model, New Public Management

Obsah

Úvod	8
1. Strategické řízení rozvoje území	10
1.1 Obecná východiska strategického řízení.....	10
1.2 Strategické řízení	13
1.2.1 Proces strategického řízení	13
1.2.2 Fáze strategického řízení	14
1.2.3 Výhody a nevýhody strategického řízení	16
1.3 Nové trendy v řízení organizací veřejné správy	17
1.3.1 New Public Management.....	17
1.3.2 Model CAF (Společný hodnotící rámec=Common Assessment Framework) .	19
1.3.3 „e-Government“.....	23
1.3.4 Další metody uplatňované pro zvyšování kvality řízení	25
2. Charakteristika města Hradec Králové.....	26
2.1 Symboly města.....	26
2.2 Historie a kulturní dědictví	27
2.3 Obyvatelstvo	28
2.4 Doprava.....	30
2.4.1 Dálková autobusová doprava, městská hromadná doprava.....	30
2.4.2 Železniční doprava	30
2.4.3 Letecká doprava.....	30
2.5 Cestovní ruch, volný čas, sport.....	31
2.6 Průmysl	32
3. Strategické řízení rozvoje města Hradec Králové se zaměřením na řízení lidských zdrojů	33
3.1 Teoretická východiska řízení lidských zdrojů	33
3.2 Základní oblasti řízení lidských zdrojů.....	34
3.2.1 Uspořádání a rozvoj organizace	34
3.2.2 Zabezpečování lidských zdrojů	34
3.2.3 Řízení pracovního výkonu a hodnocení	38

3.2.4	Vzdělávání a rozvoj lidských zdrojů	38
3.2.5	Odměňování, pobídky, motivace pracovníků	38
3.2.6	Pracovní vztahy a péče o pracovníky	39
3.2.7	Personální administrativa, plnění zákonných požadavků	39
3.3	Personální útvar na Magistrátu v Hradci Králové	40
3.3.1	Řízení lidských zdrojů	40
3.3.2	Plánování lidských zdrojů, optimální struktura a počet zaměstnanců v rámci magistrátu města	41
3.3.3	Personální marketing, získávání zaměstnanců, výběr zaměstnanců	41
3.3.4	Adaptace nových zaměstnanců	42
3.3.5	Hodnocení zaměstnanců	42
3.3.6	Motivace, stimulace, odměňování zaměstnanců	42
3.3.7	Rozvoj a vzdělávání zaměstnanců	43
3.3.8	Personální reporting, personální controlling	43
3.3.9	Bezpečnost a ochranu zdraví při práci v rámci magistrátu města	43
3.4	Orgány města podílející se na strategickém řízení	44
4.	Rozvoj města – udržitelné podmínky pro život	48
4.1	Udržitelný rozvoj	48
4.2	Strategický plán	49
4.2.1	Vize města Hradec Králové	49
4.2.2	Strategie klíčových oblastí	50
4.3	SWOT analýza všech oblastí	52
	Závěr	53
	Seznam použité literatury	55
	Seznam obrázků	58
	Seznam tabulek	59
	Seznam zkratk	60
	Seznam příloh	61

Úvod

Pojem strategické řízení skloňují manažeři organizací veřejné i podnikatelské sféry ve všech pádech. Možná právě proto, že na tuto činnost je potřeba zkušených odborníků a netýká se rutinního chodu institucí. Je ovšem smutné sledovat, jak ve většině organizací jsou řídicí pracovníci zaneprázdněni operativním plánováním a výše uvedené strategické řízení je zastíněno v mírném pozadí.

Tématem této bakalářské práce je strategické řízení rozvoje města Hradec Králové. Jeden z důvodů je takový, že se jedná o rodné město autorky, která již od mala mohla sledovat, jak se v průběhu let mění a rozvíjí toto město i jeho okolí. Další inspirací byla praxe na úřadě v tomto městě.

Cílem práce je získat přehled o vedoucích pozicích, které mají podle autorčina názoru v ruce například zkvalitnění života, zmírnění polarizace chudoby a bohatství i zvýšení životní úrovně tisíce obyvatel žijících ve městě Hradec Králové. Seznámit čtenáře s úkolem Magistrátu města Hradec Králové a více objasnit činnosti personálního oddělení. Magistrát tvoří jeden velký komplex, jenž přispívá významnou měrou k budoucímu rozvoji, ochraně i péči o občany města. Dalším cílem je zmapovat současný stav a vývoj města Hradec Králové a navrhnout případná zlepšení.

Úvodní část je rozdělena na dvě kapitoly. První kapitola je zaměřena na strategické řízení rozvoje území obsahující v sobě obecná východiska strategického řízení, problematiku strategického řízení, jeho fáze a výhody a nové trendy v řízení organizací veřejné správy. U nových trendů v řízení organizací veřejné správy se řešitelka podrobněji věnuje koncepci New Public Management a modelu CAF z důvodu jejich stále častějšího využívání v jednotlivých oblastech veřejné správy. Následně nemohla opomenout neméně důležité další modely pro zvyšování kvality řízení ve veřejném sektoru. Druhá kapitola stručně charakterizuje město Hradec Králové.

Významná část této práce je věnována personálnímu útvaru. Pojednává o základních činnostech útvaru obecně a následně i konkrétně na personálním oddělení na Magistrátu města Hradec Králové. Zde je kladen větší důraz na získávání a výběr pracovníků. Příčinou je to, že tato činnost patří všeobecně mezi nejnákladnější, nejdůležitější a často se opakující práci personálního útvaru.

Závěr práce je věnován kapitole rozvoj města – udržitelné podmínky pro život. Zaměřuje se na stručný popis vize města a na obsah Strategického plánu rozvoje města Hradec Králové do roku 2020 rozvrhnutý podle klíčových oblastí.

Pro uskutečnění cílů byly získávány potřebné informace rešeršemi odborné literatury, která se týká samotného managementu, managementu veřejné správy, strategického řízení a řízení lidských zdrojů. Další metodou, která zde byla použita pro zkvalitnění práce, byl rozhovor. Uskutečnil se na základě písemně dohodnuté schůzky. Rozhovor vycházel z jednotlivých činností v personálním oddělení. Probíhal formou konverzace i řízeného rozhovoru, při kterém řešitelka využívala předem připravené otázky i improvizaci. Připravené otázky jsou k nahlédnutí v příloze. Vstřícnost a ochota zaměstnanců Magistrátu města Hradec Králové napomohly autorce nabýt nové zkušenosti, znalosti, zajímavosti a fakta. Ty se snaží zachytit v této práci.

V práci byla využita SWOT analýza aplikovaná na město Hradec Králové. V rámci této analýzy se zjišťují silné a slabé stránky daného města, vývoj externího prostředí včetně jeho změn ve formě příležitostí a ohrožení. SWOT analýza je standardní metodou regionálního rozvoje.

1. Strategické řízení rozvoje území

1.1 Obecná východiska strategického řízení

Pojem řízení bývá často nahrazován anglickým slovem management, který se v našich podmínkách velmi rychle rozšířil. Nejprve samozřejmě v oblasti soukromé, postupně však začal pronikat i do sféry veřejné, do nichž patří i problematika územní správy. Řízení je chápáno jako určitý způsob vedení lidí, při kterém činnosti neprovádí manažeři samostatně, ale prostřednictvím jiných lidí.

Manažeři jsou zaměstnanci, kteří se profesionálně a z titulu své profese zabývají efektivním prováděním cílevědomých aktivit svěřených organizačních jednotek a tuto činnost provádějí s druhými nebo prostřednictvím druhých lidí.¹

Mezi řídicími pracovníky existuje také vztah nadřízenosti a podřízenosti. V rámci této hierarchie je možné v organizaci rozlišit několik úrovní vedoucích pracovníků. Tato hierarchie má zpravidla tvar pyramidy.

Manažeři se rozdělují do 3 skupin

1. Nejnižší (low management)
2. Střední (middle management)
3. Vrcholová (top management)

Je důležité zmínit, že není manažer jako manažer. Každého z nich charakterizují určité schopnosti. Ty získávají buď v průběhu života, nebo jsou vrozené. Typickým příkladem vrozené dovednosti je přirozená autorita vůči podřízeným pracovníkům. Ne však každá vůdčí osobnost je manažerem.

Předpokladem pro úspěšné strategické řízení je kreativní strategické myšlení manažerů, které se vyznačuje zejména třemi nejdůležitějšími vlastnostmi:

- Otevřenost. Tj. přístup manažera ke všem informacím, mít komunikační schopnosti, objektivní názor, který není zmanipulován veřejností, životním stylem, kulturou a tradicemi.

¹REKTOŘÍK, Jaroslav, ŠELEŠOVSKÝ, Jan a kol. *Strategie rozvoje měst, obcí, regionů a jejich organizací*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 1999. 140 s. ISBN 80-210-2126-8

- Spontánnost znamená myslet nekonvenčně. Pokud se bude manažer řídit rutinními problémy, jeho řízení nebude novelizováno. Proto je třeba se od těchto obvyklých zvyklostí oprostít a inovovat i tuto stránku organizace.
- Smysl pro realitu – znamená vidět věci takové, jaké jsou a ne takové, jaké by měly být. Bez této vlastnosti by se představy neuskutečnily.

Manažerské činnosti

Konkrétní funkce vykonávané manažerem jsou nazývány jako manažerské činnosti. Podle H. Fayola efektivní dosahování cílů v moderních organizacích vyžaduje, aby každý řídicí pracovník opakovaně prováděl několik typů činností.² Je to předvídání a plánování, organizování, příkazování, kontrolování a koordinování. Činnosti, v tomto výčtu uvedené, navazují logicky jedna na druhou a tvoří relativně uzavřený cyklus manažerské práce.

Je mnoho názorů a definic, které charakterizují uspořádání manažerských činností. Další uvedený výčet postupů je³: plánování a organizování (definování účelu a cílů), řízení a rozhodování (včetně koordinace), vedení a řízení lidí (lidské zdroje), informování a komunikace, monitorování a kontrola, rovněž i reprezentování úřadu. Tato koncepce se liší od předchozí tím, že ve vyjmenovaných činnostech zdůrazňuje lidské zdroje a není opomenuta reprezentace organizace, která je důležitá jak pro veřejné, tak soukromé organizace. Uvedené činnosti pocházejí ze základních koncepcí managementu firem, jsou plně uplatnitelné i v managementu územní správy i v celé veřejné sféře obecně.

Autorka se podrobněji zaměří na jednu z nejdůležitějších manažerských činností, na kterou bude navazovat v dalších částech práce – plánování.

Plánování zahrnuje určování cílů, strategií a tvorbu dílčích plánů pro koordinaci aktivit různého druhu. Plánování rozdělujeme z různých hledisek. Jedním z nich je hledisko dle úrovně rozhodovacího procesu:

- Strategické plánování - v časovém horizontu nejméně tři, lépe však pět a více let
- Taktické plánování - zpravidla roční časový horizont
- Operativní plánování - plány sestavovány na čtvrtletí, měsíc či kratší období.

² Metody řízení: Metodický portál [online].[2005-2010][převzato 2010-04-05]. Dostupný na WWW: <<http://www.metodyrizeni.cz/rizeni.html>>

³ Výkladový slovník: Životní prostředí udržitelný rozvoj [online].[2005-2010][převzato 2010-04-05]. Dostupný na WWW: <<http://slovník.ekopolitika.cz/m.shtml>>

Strategické plánování je nezbytné všude, kde se jedná o činnost trvající delší dobu (ne o jednorázový výkon), a kde je s touto činností spojen příjem a výdej peněz.

Strategické plánování⁴ je systematický způsob, jak organizovat změny a vytvářet v celé společnosti široký konsensus na společné vizi pro lepší, a nejen ekonomický vývoj. Je tvořen z konkrétních kroků, které se provádí na úrovni vrcholového managementu a jejichž rozhodování povede ke zlepšení a zkvalitnění lidského potenciálu ve všech oblastech ekonomiky veřejného sektoru. Abyste se ujistili ve správných postupech, které podnikáte v této oblasti, je nutné provádět analýzy, vyhodnotit je a následně přijmout strategii jeho rozvoje. Výstupem strategického plánování je strategický plán. Některé zdroje uvádějí⁵ i další možné výstupy jako je rozvojová strategie, plán rozvoje regionu a další.

Strategický plán

Strategický plán je termín, který není definován zákonem, můžeme jej použít kdekoliv. Je předmětem zájmu všech organizací, veřejnou sférou nevyjímaje. Jedná se o ucelený koncepční plán střednědobého až dlouhodobého rozvoje města propojený na rozvoj celého regionu či větších územních celků. Při tvorbě se musí dbát na to, aby byl plán tvořen v souladu s územním plánem města a byly v něm zahrnuty všechny strategické dokumenty rozvoje města.

Úkolem strategického plánu jako základního rozvojového dokumentu města je:⁶

- Definování společných zájmů města, jejich obyvatel a podnikatelských subjektů. Typickým příkladem pro město Hradec Králové je nadměrný hluk na Gočárově okruhu v místě přemostění Pospíšilovy třídy.
- Určování místních předpokladů pro realizaci těchto společných zájmů. Zde můžeme navázat na předchozí příklad uvedený výše. Realizací se zde považuje projekt a následná výstavba protihlukové stěny.
- Optimalizování územně-technických a sociálně-psychologických podmínek pro rozvoj bydlení a podnikání ve městě.
- Koordinování vynakládaných veřejných investic z územního a funkčního hlediska vzhledem k záměrům a potřebám rozvoje privátního sektoru.

⁴Strategický plán rozvoje města[online].[převzato 2010-04-05]. Dostupný na WWW: <<http://sprm.nmnm.cz/?p=6>>

⁵ tamtéž

⁶ Občanská společnost-právo na rozhodování [online].[převzato 2010-02-25]. Dostupný na WWW: <<http://obcan.ecn.cz/index.shtml?w=u&x=1921880>>

- Koordinování účelné alokace běžných veřejných výdajů v zájmu vytváření stabilních podmínek pro bydlení a podnikání.
- Definování dlouhodobých záměrů hospodářské a sociální politiky ve městě.
- Posilování vědomí sounáležitosti k městu a regionu a odpovědnost za jeho rozvoj u místních obyvatel a podnikatelů.

Strategie

Strategie má na základě historického vývoje více významů. Dříve byla strategie chápána jako věda o plánování a vymezení směru vojenských akcí. Používala se při vojenských operacích jako postup pro poražení nepřítele. V podnicích se začala vyskytovat až na počátku šedesátých let 20. století. Dnes již existuje řada definic strategie, které vznikly na základě výzkumu prováděného převážně v USA a západní Evropě. V této práci strategie představuje alternativní cestu k dosažení určitého cíle či záměru. Může jít například o cílené spojení obcí, které jsou zainteresovány na strategickém záměru, případně se chtějí k jeho realizaci připojit.

1.2 Strategické řízení

Strategické řízení je permanentní proces naplňování představ popsanych ve strategickém plánu a obnáší především implementaci, vyhodnocování a případnou úpravu akcí a činností směřujících k dosažení vizí, cílů a záměrů formulovaných ve strategickém plánu.

1.2.1 Proces strategického řízení

Van de Ven (1992) uvádí tři způsoby, jak definovat tento proces:⁷

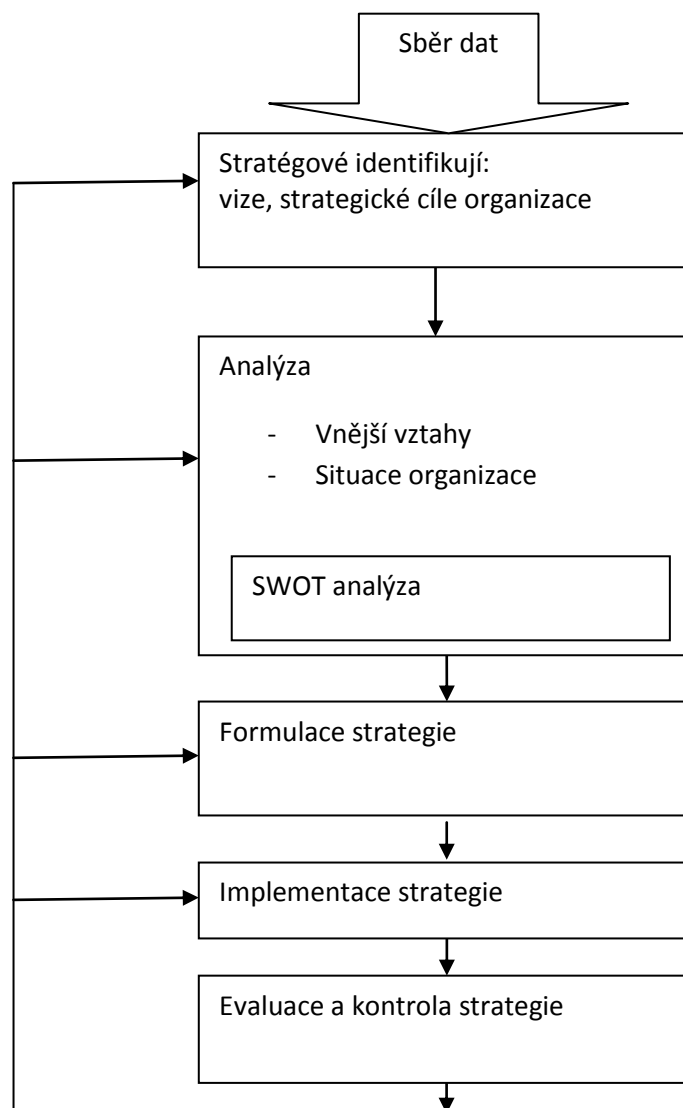
- 1) Posloupnost logiky, která vysvětluje vztah mezi různými vstupy a výstupy
- 2) Kategorie pojmů vyjadřující individuální nebo kolektivní činy nebo aktivity
- 3) Posloupnost událostí a aktivit, která popisuje, jak se jevy mění v čase

Strategie by neměla být jen výsledkem jakéhokoliv procesu, ale procesem, z něhož se strategie vyvine na základě zkušeností při vedení, jeho citlivosti na změny v daném prostředí a to, co všechno se takové vedení naučilo při působení na daných trzích.

⁷ MALLYA, Thaddeus, *Základy strategického řízení a rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing 2007, 26 s. ISBN 979-80-247-1911-5

1.2.2 Fáze strategického řízení

- Sběr dat a podkladů
- Identifikace vize
- Strategická analýza organizace
- SWOT analýza
- Strategický výběr
- Formulování strategie,
- Implementace strategie
- Evaluace (hodnocení) a kontrola strategie⁸



Obrázek 1 - Proces strategického řízení

Zdroj: upraveno dle MALLYA, Thaddeus, Základy strategického řízení a rozhodování. 1. vyd. Praha: Grada Publishing 2007, 28 s. ISBN 979-80-247-1911-5

⁸ Mezinárodní poradenské centrum obcí [online] [2009] [převzato 2009-12-15]. Dostupné na WWW: <www.mepco.cz/data/Strategické%20řízení.doc>

- **Sběr dat**

Identifikace faktorů ovlivňujících místní oblast – aspirace místních lidí, cíle, rezervy, externí změny. Zkoumají se faktory jako demografický vývoj, ekonomický rozvoj, infrastruktura apod.

- **Identifikace vize**

V podmínkách veřejné správy je tento krok obtížnější než ve sféře podnikové, protože podmínky jsou zde mnohem komplexnější. Vize může být chápána jako model budoucího stavu procesu i jako odraz budoucnosti. Jedná se o vystižení toho, co jako vedení města chce dokázat. Právě vize by měla vzbudit zájmy a potřeby občanů, místních podnikatelů a zaměstnanců tak, aby byla motivem a cestou pro tvorbu plánování, stanovení cílů, vytváření podmínek pro kooperaci a dosažení všeobecné podpory obyvatel.

- **Strategická analýza organizace**

Analýza zkoumá **vnější okolí organizace i situaci vnitřního prostředí**.

Pomocí vnějších vztahů⁹ jsou popisovány vztahy k ostatním územním jednotkám (jak na lokální, regionální, tak pokud je relevantní též na úrovni (nad)národní). Například kdo a za jakým zaměstnáním vyjíždí, popřípadě dojíždí, co se vyváží a dováží.

Analýza situace¹⁰ se zabývá vymezením území, zjištění podmínek pro ekonomický a sociální rozvoj, stav finanční a rozpočtový. Identifikuje příčiny problémových oblastí, porovnání s relevantním celkem vyššího geografického řádu (např. mikroregion, kraj), identifikace hlavních aktérů v území. Například jaké největší podniky se zde nachází popřípadě, který z nich zaměstnává nejvyšší počet lidí. Analýza situace zkoumá současné aktivity jiných subjektů a jejich výsledků (např. vlády – státní podpora SME = Small and Medium Enterprise).

Získávání informací a jejich analýza je podkladem pro tvorbu každé strategie. Zahrnují se do těchto základních okruhů: obyvatelstvo, ekonomické činnosti (hospodářství), infrastruktura, životní prostředí a subjekty s vlivem na rozvoj řešeného území a další.

Cílem strategické analýzy je monitorovat okolí tak, aby se mohlo určit, jaké jsou příležitosti a hrozby, které mohou ovlivnit současný a budoucí blahobyt místní komunity.

⁹Strategické plánování a řízení rozvoje území [online]. [2009-11-10] Dostupné na WWW: <http://www.rozvoj-pk.cz/soubory/topmanazeri/Den02_studijni_material_SP.pdf>

¹⁰ tamtéž

- **SWOT analýza**

Další krok může být nazván analýza jako syntéza. Zde se všechny získané informace seskupí a uloží do databáze. Ta umožňuje analýzu silných a slabých stránek místní komunity a identifikaci příležitostí a ohrožení. Toto je základem SWOT analýzy. Slouží ke stanovení alternativ budoucího rozvoje a výběru rozvojové vize.

- **Strategický výběr**

Strategický výběr by se měl realizovat na základě strategické analýzy. Jeho prvním krokem je zpracování seznamu strategických možností. Při tvorbě alternativ se doporučuje maximální kreativita.

- **Implementace**

Implementace strategie je posledním prvkem procesu strategického managementu a jejím úkolem je převedení strategie do reality.

- **Evaluace (hodnocení) a kontrola strategie**

Tato strategie je poslední fází, která má za úkol kontrolovat a monitorovat vývoj implementace zvolené strategie. V případě nejasností a nesouhlasu se provádí nápravné kroky.

1.2.3 Výhody a nevýhody strategického řízení

Strategické řízení přináší ve většině případů výhody. Má ovšem i nevýhody, které by se měly brát v potaz.

Výhody	Nevýhody
<ul style="list-style-type: none"> • organizace se aktivně podílí na vývoji své budoucnosti, než aby na ni pouze reagovala • organizace iniciuje a ovlivňuje aktivity ve svém okolí, nejen na ně reaguje • formuluje optimální strategie použitím systematictějších, logičtějších a racionálnějších přístupů při výběru strategie • identifikace, priority a využívání příležitosti k tomu, aby organizace dosáhla předem stanovených cílů • zlepšení koordinace a kontroly aktivit organizace • strategie umožňuje, aby hlavní rozhodnutí podporovala dosažení stanovených cílů¹¹ 	<ul style="list-style-type: none"> • u výstupního dokumentu je možnou nevýhodou splynutí priorit s ostatním, méně důležitým textem • po určité době existuje pravděpodobnost odchýlení se od stanoveného cíle • složitost a časová náročnost • nedostatečná flexibilita • neefektivní formální kontrola

¹¹ MALLYA, Thaddeus, *Základy strategického řízení a rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing 2007, 29 s. ISBN 979-80-247-1911-5

1.3 Nové trendy v řízení organizací veřejné správy

Téměř vše, co je kolem nás, je ovlivněno inovacemi – tedy i současné řízení organizací ve veřejné správě se mění a to nejen v ČR. Důvody jsou různé, avšak základ je jednotný. Tím jsou odmítavé tendence k centralizaci, byrokracii a autoritářské a povýšené vystupování vůči občanům. Jako reakce na tyto změny vznikl tzv. „New Public Management“ a to pod heslem „Šetřit a současně zvyšovat efektivnost“. Přestože se používá tento anglický název, pojem znamená v českém jazyce „nové řízení organizací veřejné správy“.

1.3.1 New Public Management

Historie

Tento pojem se stal heslem a nástrojem pro řízení správy věcí veřejných v 90. letech 20. století. Aby se organizace veřejné správy mohly orientovat na službu, musí ve společnosti existovat občanské aktivity vedoucí k zakládání a rozvoji občanských sdružení, jež se začnou poptávat po veřejných službách.¹² Poprvé byl tento koncept zrealizován na Novém Zélandu a v Evropě tomu bylo ve městě Tilburg. Nyní se této problematice věnují nejintenzivněji ve Švýcarsku.

New Public Management v České republice

Pojem „New Public Management“ (dále jen NPM) lze volně přeložit jako „nové řízení organizací veřejné správy“. Je třeba zdůraznit, že NPM nelze aplikovat jednotně a bez výhrad na libovolnou organizaci veřejné správy kdekoliv na světě. Autoři tohoto modelu jej sami prezentují jen jako mozaiku nástrojů, které lze použít na vybranou organizaci za splnění jistých podmínek, jako např. orientace na zákazníka a kvalitu poskytnuté služby ve veřejné správě.

NPM už prošel určitou transformací na podmínky veřejné správy a začíná se postupně zavádět i v České republice, avšak ne jako celek. Jedná se zatím spíše o prvotní pokusy, které probíhají na předem vytipovaných úřadech.

¹² REKTOŘÍK Jaroslav, ŠELEŠOVKÝ Jan. *Jak řídit kraj, město a obec - Strategie komunikace řízení 4. díl*, 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2002. 128 s. ISBN 80-210-2957-9

Konceptu New Public Management

Koncept New Public Management obsahuje celou řadu nových trendů v řízení organizací veřejné správy. K nejdůležitějším z nich patří:

- a) **Dynamická organizace a její služby.** Politické instituce se neřídí činností správy pomocí detailního rozpisu finančních prostředků, ale předem stanovených cílů, jež chtějí dosáhnout.
- b) **Delegování výkonných pravomocí** na nižší úrovně. Používá se u:
 - Rutinních úkolů. Protože se pravidelně opakují, vyplatí se investovat čas na zaučení – pokud pracovníkovi zpočátku chybějí schopnosti.
 - Úkoly pro odborníky. Je třeba zvolit takové odborníky, kteří mají potřebné znalosti a schopnosti.
 - Pracovní úseky. Zde je důležité připravit obě strany na určitou odpovědnost za delegaci.

Účelem této činnosti je zvýšit motivaci pracovníků, aktivitu a kreativitu. Umožňuje, aby byla rozhodnutí prováděna na takové úrovni, na které jsou známy všechny detaily. A v neposlední řadě je vedoucím pracovníkům umožněno více prostoru pro důležitější práci – vize, pěstování organizační kultury.

- c) **Globální rozpočet.** Vychází z toho, že se předem stanoví fixní finanční částka na určitý, předem stanovený výkon. V tomto rozpočtu nejsou rozepsané jednotlivé částky, ale jsou pojaty globálně.
- d) **Controlling,** v jehož rámci dochází k pravidelnému prověřování aktuálního stavu, zjišťování odchylek od stavu žádoucího a následně jsou vyvozována nápravná opatření.
- e) **Benchmarking** je nástroj strategického managementu, který je založen na srovnání služby takové správní jednotky s jinou jí odpovídající jednotkou či soukromým podnikáním, která určitou službu poskytuje nejlépe. Vychází ze dvou zásad: 1. zásada čínského generála Sun-c: *Jestliže znáš svého nepřítele a znáš-li i sám sebe, nemusíš se bát o výsledek stovky bitev.* 2. zásada: *Bud' nejlepším z nejlepších.*

Navíc usiluje o zavedení prvku soutěže do veřejných služeb, a tím pádem o změnu správy vrchnosti v produktivní dům služeb, který „ se bude honosit spokojenými zákazníky“ Element soutěže je např. vyhlašování veřejných zakázek.

Pro NPM je typické zaměření na efektivní využití zdrojů pro dosažení vysoké kvality poskytovaných služeb, konkurenční prostředí mezi veřejným a soukromým sektorem při poskytování služeb, tržně orientovaný přístup (občané jsou zde spotřebiteli, které je třeba uspokojit) a vysoká úroveň zodpovědnosti za výsledky manažera.

Přínosy koncepce

Tento nový přístup má užitek pro obyvatele, vládu, parlament, veřejnou správu i její zaměstnance a spolupracovníky. Např. pro obyvatele má tato koncepce užitek většímu přiblížení se veřejné správě a její větší transparentnost, otevřenost vůči problémům a potřebám; pro zaměstnance a spolupracovníky má přínos v oblasti větší samostatnosti a zvýšení vlastní iniciativy, více zodpovědnosti, motivaci díky lepší rozpoznatelnosti kvality poskytnuté služby, více uznání v práci i na veřejnosti.

Přes to, že koncept NPM není v kontinentální Evropě tak rozšířen, jako je tomu ve Velké Británii a ve Spojených státech amerických, představuje důležitý zdroj myšlenek, na základě kterých by se měl ubírat další vývoj správních organizací.

1.3.2 Model CAF (Společný hodnotící rámec=Common Assessment Framework)

Nový nástroj řízení, který byl již u nás v určité míře odzkoušen, je model CAF - ČR. Ten byl v roce 2003 aplikován jako pilotní projekt NPJ (Národní politika podpory jakosti) na krajských úřadech v Liberci a v Olomouci. V současnosti, díky projektům financovaným z Národní politiky podpory jakosti, Evropského sociálního fondu či státního rozpočtu, je model CAF aplikován ve více jak 75 organizacích veřejného sektoru. Na základě pozitivních výsledků těchto projektů se model CAF stal uznávaným a respektovaným modelem zvyšování kvality ve veřejném sektoru v České republice.¹³

Vznik

Model CAF vznikl pod záštitou generálních ředitelů pro veřejnou správu Evropské unie. Cílem bylo podpořit myšlenku a principy řízení kvality ve veřejné správě a současně vytvořit jednotný a jednoduchý model pro hodnocení organizací veřejné správy. První verze

¹³ upraveno podle BALÁŠ Lubomír, et al. *Společný hodnotící rámec – CAF 2006*, 1. vyd. Praha 2007. 114 s. ISBN 978-80-02-01901-5

modelu CAF (pilotní verze prezentována v květnu 2000) byla aplikována postupně ve 195 různých orgánech veřejné správy v Belgii, Itálii, Finsku, Velké Británii, Rakousku, Německu, Portugalsku, Estonsku, Slovinsku a ve Francii.

Na co je zaměřen

Model CAF je nástrojem řízení kvality. Základem Modelu CAF je sebehodnocení, které pomáhá organizaci jednak identifikovat její silné stránky, jednak získat přehled o aktivitách vedoucích k trvalému zlepšování výkonnosti organizace. Organizace používající CAF bývají označovány jako organizace s dobrou praxí a mohou se tak ucházet o ocenění na národní i mezinárodní úrovni. U nás je možnost zapojit se do programu Národní ceny ČR za jakost a na základě dosažených výsledků získat některé ze stupňů ocenění a ve finále také stupeň nejvyšší – Národní cenu.

Pro koho je určen

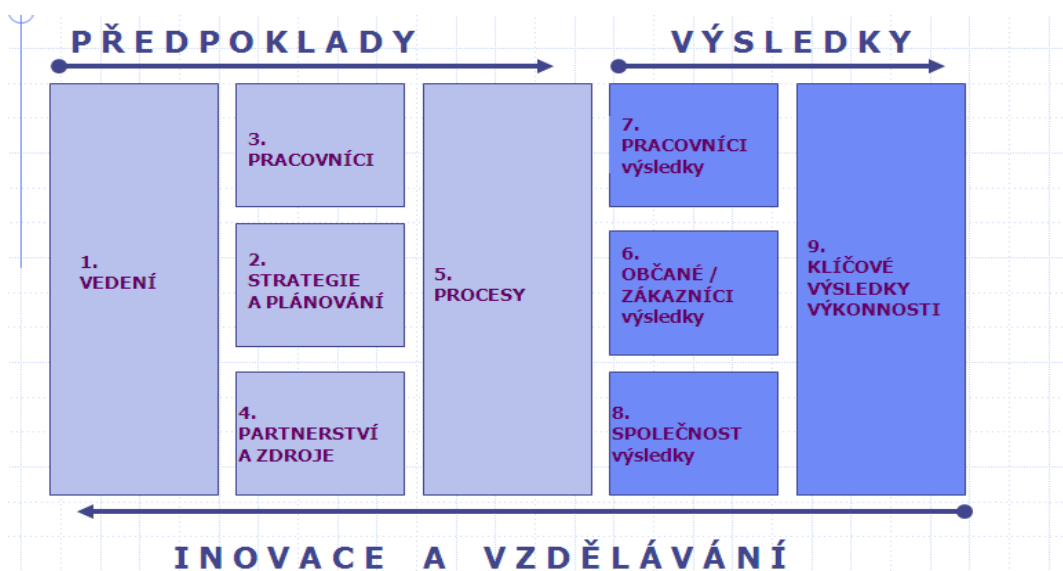
Model CAF je určen k použití ve všech částech veřejného sektoru, je aplikovatelný v organizacích veřejného sektoru na národní či federální, regionální i místní úrovni. Je vhodný například pro krajské úřady, magistráty statutárních měst a obecní úřady obcí s rozšířenou působností, tedy celkem pro třicet úřadů územní veřejné správy.

Je uplatňován v různých situacích, např. jako součást uceleného programu reformy nebo jako základ pro cílené zlepšování v jednotlivých organizacích veřejného sektoru. V některých případech, zejména ve skutečně velkých organizacích, se může sebehodnocení provádět jen v části organizace, např. ve zvoleném úseku nebo sekci.

Používání modelu

Model CAF je založen na systému devíti hlavních kritérií činnosti. Kritéria se dělí do dvou skupin. První skupinu tvoří kritéria daná pro předpoklady a podmínky činnosti: (1) vedení a řízení, (2) strategie a plánování, (3) management lidských zdrojů, (4) partnerství a zdroje, (5) management procesů a změn.

Druhá skupina kritérií je zaměřena na dosažené výsledky, kdy se hodnotí: (6) klienti/občané, (7) zaměstnanci, (8) společnost, (9) klíčové výsledky činností a výkonnost. Jednotlivá kritéria představují ucelenou oblast činnosti, dále dělena na celkem 28 subkritérií. Tyto 2 skupiny kritérií jsou znázorněna a barevně odlišena na obrázku č. 2.



Obrázek 2 - Struktura CAF

Zdroj: změněno dle BALÁŠ Lubomír, et al. *Společný hodnotící rámec – CAF 2006*, 1. vyd. Praha 2007. s. 10 ISBN 978-80-02-01901-5

Jak bodovat





Model CAF umožňuje vybrat si jeden ze dvou způsobů bodového hodnocení, které jsou považovány za novinku v této verzi CAF 2006: „klasický“ přístup a hodnocení „s jemným rozlišením“. Oba způsoby bodování příručka podrobně vysvětluje. Model CAF 2002 používal pětibodovou stupnici hodnocení. (viz. obr. č. 3 – čtvrtý sloupec). Novinkou ve verzi CAF 2006 je stobodová stupnice hodnocení 0-100 bodů. Zde se používá kumulativní způsob bodování. Pokud chce organizace dosáhnout nejvyššího počtu bodů ve sloupci „panel předpokladů 1“, musí být součástí cyklu trvalého zlepšování benchmarkingové aktivity.

Hodnocení se provádí po jednotlivých subkritériích obsahujících konkrétní příklady, na které se má organizace při přidělování bodů zaměřit. Ty jsou též obsahem příručky CAF. Pro organizaci slouží ke správnému rozhodnutí o výši bodového hodnocení i pro usnadnění práce. Dalším krokem je stanovení dosahované úrovně v organizaci (úrovně: Plan –Do – Check – Act). V případě, že jsou hodnoceny kritéria z druhé skupiny (kritéria 6-9), tak se při stanovování bodů berou v úvahu trendy nebo dosažené cíle, případně obojí.

Fáze (úroveň)	PANEL PŘEDPOKLADŮ 1	Počet bodů	Verze 2002
	V této oblasti nejsme aktivní. Nemáme žádné informace nebo máme pouze dílčí informace bez širšího kontextu.	0 – 10	0
PLAN (plánuj)	Činnosti jsou plánovány.	11 – 30	1
DO (realizuj)	Plánované činnosti jsou zaváděny a realizovány.	31 – 50	2
CHECK (zkontroluj)	Prověřujeme/přezkoumáváme správnost činností a způsobu provádění (tj. zda děláme správné věci správným způsobem).	51 – 70	3
ACT (reaguj)	Na základě prověření/přezkoumání v případě potřeby přizpůsobujeme (korigujeme) naše činnosti.	71 – 90	4
PDCA	Vše, co děláme, tak plánujeme, provádíme, přezkoumáváme, průběžně přizpůsobujeme a učíme se od druhých. Jsme v cyklu neustálého zlepšování.	91 – 100	5

Obrázek 3 - Panely hodnocení předpokladů ("klasické" bodové hodnocení CAF)

Zdroj: BALÁŠ Lubomír, et al. *Společný hodnotící rámec – CAF 2006*, 1. vyd. Praha 2007. s. 49 ISBN 978-80-02-01901-5

PANEL VÝSLEDKŮ 1	Počet bodů	Verze 2002
Výsledky se neměří a/nebo nejsou k dispozici žádné informace.	0 – 10	0
Výsledky se měří a ukazují negativní trendy a/nebo výsledky nesplňují stanovené cíle.	 11 – 30	1
Výsledky vykazují nevýrazné trendy nebo mírný pokrok a/nebo jsou splněny některé stanovené cíle.	 31 – 50	2
Výsledky vykazují rostoucí trendy a/nebo je splněna většina stanovených cílů.	 51 – 70	3
Výsledky ukazují na značný pokrok a/nebo jsou splněny všechny stanovené cíle.	 71 – 90	4
Byly dosaženy vynikající a trvale udržitelné výsledky. Všechny stanovené cíle jsou splněny. Porovnání všech klíčových výsledků se srovnatelnými organizacemi je pozitivní.	91 – 100	5

Obrázek 4 - Panely hodnocení výsledků ("klasické" bodové hodnocení CAF)

Zdroj: BALÁŠ Lubomír, et al. *Společný hodnotící rámec – CAF 2006*, 1. vyd. Praha 2007. s. 50, ISBN 978-80-02-01901-5

Příklad. **Kritérium:** zaměstnanci, **Subkritérium:** Ukazatele měření orientovaných na občana/zákazníka, **Příklad pro hodnocení uvedený v modelu CAF:** čekací doba. Organizace se rozhodne podle panelů výsledků (obr. č. 3, protože kritérium zaměstnanci patří do druhé skupiny – panel výsledků) pro určitý počet bodů. Body u jednotlivých příkladů se sčítají.

Model CAF pomáhá odhalit řadu aspektů, které je třeba jak z pohledu krátkodobého, tak dlouhodobého vývoje úřadu řešit. Přináší rovněž nový úhel pohledu na práci úřadu a její hodnocení. Realizace modelu CAF je dlouhodobou záležitostí, jeho smyslem je využít poznatky soudobé teorie řízení ke zlepšení výkonu veřejné správy.

Zaměření hodnocení výkonnosti

Hodnocení výkonnosti se zaměřuje na následující hlavní charakteristiky organizací veřejného sektoru: demokratická vstřícnost/odpovědnost, fungování v oblasti legislativy, právního a předpisového rámce, komunikace na politické úrovni, zapojení zainteresovaných stran a vyvážené uspokojování jejich potřeb.

1.3.3 „e-Government“

Za zmínění nového trendu stojí nyní aktuální e-Government. „e-Government“¹⁴ představuje transformaci vnitřních a vnějších vztahů veřejné správy pomocí informačních a komunikačních technologií s cílem optimalizovat interní procesy. Jejím cílem je pak rychlejší, spolehlivější a levnější poskytování služeb veřejné správy nejširší veřejnosti a zajištění větší otevřenosti ve vztahu ke svým uživatelům. Hlavním cílem „e-Governmentu“ je zvýšit efektivnost práce veřejné správy (snížení administrativní zátěže občana), zvýšit její transparentnost.

Symbolem „e-Governmentu“ je tzv. Egon, který je chápán jako živý organismus. Existenci a životní funkce eGONa zajišťují:

Prsty: Czech POINT (=Podávací ověřovací informační národní terminál).¹⁵ Jedná se o kontaktní místa. Czech POINTy v současnosti nabízejí např.: výpis z katastru nemovitostí, výpis z obchodního rejstříku, výpis z živnostenského rejstříku, výpis z rejstříku trestů, výpis z bodového hodnocení řidiče, výpis ze seznamu kvalifikovaných dodavatelů (SKD, podání

¹⁴ Ministerstvo vnitra ČR: e-Government [online].[2010][převzato 2009-11-15]. Dostupný na WWW:<<http://aplikace.mvcr.cz/archiv2008/micr/egovernment/default.htm>>

¹⁵ Ministerstvo vnitra ČR: Czech point [online].[2010][převzato 2009-11-15]. Dostupný na WWW:<<http://www.mvcr.cz/clanek/czech-point-kontaktni-mista-verejne-spravy.aspx>>

podle živnostenského zákona (§ 72), podání do registru účastníků provozu modulu autovraků ISOH, konverzi dokumentů z listinné do elektronické formy a naopak, podání žádosti o zřízení datové schránky

Czech POINTy jsou dostupné: na obecních a městských úřadech, na pobočkách České pošty, na pobočkách Hospodářské komory ČR, na českých zastupitelstvech, v zahraničí, u vybraných notářů nebo prostřednictvím e-shopu na www.czechpoint.cz.

Oběhová soustava: KIVS – Komunikační infrastruktura veřejné správy, zajišťující bezpečný přenos dat

Srdce: Zákon o eGovernmentu - zákon o elektronických úkonech a autorizované konverzi č.300/2008 Sb.

Mozek: Základní registry veřejné správy budou sloužit jako bezpečné a aktuální databáze dat o občanech a státních i nestátních subjektech. Základní registry budou celkem čtyři a to: Registr obyvatel, Registr práv a povinností, Registr osob, Registr územní identifikace, adres a nemovitostí



Obrázek 5 - eGON

Zdroj: Ministerstvo vnitra ČR: e-Government [online].[2010][převzato 2009-11-15]Dostupný na WWW:
<<http://www.mvcr.cz/clanek/egon-jako-symbol-egovernmentu-moderniho-pratelskeho-a-efektivniho-uradu-252052.aspx>>

1.3.4 Další metody uplatňované pro zvyšování kvality řízení

Model EFQM¹⁶ (též Model výjimečnosti či úspěšnosti). Model představuje systém sebehodnocení, prostřednictvím kterého je možné určit organizaci s nejlepšími výsledky. Ta je označí jako „model dokonalosti“ a výsledky tohoto procesu se využívají pro srovnání s ostatními organizacemi. Stejně jako u modelu CAF, jež vychází z EFQM, má devět kritérií, které slouží k zjištění výsledků organizace.

Systém řízení kvality dle metodiky ISO 9001, ISO 14001. ISO vyjadřují standardy, z nichž nejznámější je standard řízení jakosti ISO 9001, dále standardy řízení procesů s ohledem na dopady na životní prostředí ISO 14000. Oba zmíněné standardy jsou zaměřeny na vnitřní procesy organizací.

Balanced Scorecard¹⁷ (BSC) = Metoda vyvážených ukazatelů. Tato metoda je využívána k řízení strategického plánování. Využívá se jak v soukromém, tak ve veřejném sektoru. Před uplatněním metody by měla organizace jasně definovat svou vizi a stanovit strategické priority. Cílem metody je vytvořit soubor vyvážených indikátorů, které dopomohou organizaci uchýlovat se stanoveným směrem.

Místní Agenda 21¹⁸ je nástroj pro uplatnění principů udržitelného rozvoje na místní a regionální úrovni. Číslo v názvu této metody vyjadřuje, co je třeba udělat v 21. století. Je to proces, který prostřednictvím zkvalitňování správy věcí veřejných, strategického plánování (řízení), zapojování veřejnosti a využívání všech dosažených poznatků o udržitelném rozvoji v jednotlivých oblastech zvyšuje kvalitu života ve všech jeho aspektech a směřuje k zodpovědnosti občanů za jejich životy i životy ostatních bytostí v prostoru a čase. Místní agenda zohledňuje životní prostředí, hledá harmonii mezi člověkem a přírodou, umožňuje zjišťovat potřeby a očekávání občanů v daném území. To vše systematicky a při respektování udržitelného rozvoje.

¹⁶ PROVAZNÍKOVÁ Romana, *Financování města, obcí a regionů teorie a praxe* 2.vyd. Praha: Grada Publishing 2009, 272 s., ISBN: 978-80-2789-9

¹⁷ Quality Centrum [online][převzato 2010-03-31]. Dostupný z WWW:< <http://www.certifikace-iso.cz/iso-9001>>

¹⁸ Místní Agenda 21[online] [1999] [převzato 2009-12-18]. Dostupné na WWW: <<http://www.ma21.cz>>

2. Charakteristika města Hradec Králové

Hradec Králové najdete pouhých sto kilometrů na východ od Prahy, na soutoku řek Labe a Orlice. Již na počátku 14. století se Hradec Králové stává královským věnným městem a hlavně zdejší působení královny Elišky Rejčky zanechalo ve městě výraznou stopu. Již za těchto dob středověku bylo toto město považováno za přirozené centrum regionu. Novodobá podoba města v duchu secese a funkcionalismu je dílem proslulých architektů Jana Kotěry a Josefa Gočára. Hradec Králové nese označení „Salon republiky“.

Město s celkovým počtem obyvatel 96122 (20. únor 2009), rozlohou 67 755 ha (což je 14,2% rozlohy kraje) je dnes krajským městem, kde sídlí státní instituce, biskupství, významné firmy, muzea, galerie, divadla a další kulturní a sportovní organizace. Hradec Králové je také městem univerzitním – sídlí zde šest fakult třech vysokých škol.

2.1 Symboly města

Mezi symboly města patří¹⁹:

- **Znak města.**

Město používá znak, jehož základní figurkou je dvouocasý lev, který se objevuje už na nejstarším dochovaném otisku pečeti z roku 1362. Užívání znaku je podmíněno souhlasem města.



- **Logotyp**

Logotyp je tvořen čtyřmi geometrickými prvky, které vytváří dojem jemné perspektivy s textem Hradec Králové. Ztvárňuje novodobý životní styl. Logo se používá při sportovních, kulturních a jiných akcích.



HRADEC KRÁLOVÉ

- **Vlajka**

Barvy a pořadí pruhů na vlajce města Hradec Králové jsou odvozeny z barev figur a štítu městského znaku. Městská vlajka se používá minimálně od první poloviny minulého století, ale nebyla dosud nikdy oficiálně udělena. Po roce 1989 jsou vlajky města trvale vztyčeny před budovami magistrátu, na Masarykově náměstí a také na stožárech Pražského mostu.



¹⁹Hradec Králové: Symboly města [online].[2010][převzato 2009-12-09]Dostupný na WWW: <
<http://www.hradeckralove.org/hradec-kralove/symboly-mesta> >

- **Řetěz primátora**

Primátorský řetěz symbolizuje nejen moc, vážnost a postavení osoby primátora, ale též nezávislost a samosprávnost města. Řetěz je oprávněn a při slavnostních příležitostech a úředních výkonech zvláštního významu povinen nosit primátor města.

- **Pečetidlo** je používáno při slavnostních událostech

- **Medaile města Hradce Králové**

Město Hradec Králové nově uděluje medaili města Hradce Králové. Avers medaile zobrazuje znak České země, plastiku lva a původní znak města Hradec Králové – písmeno velké G.



- **Autostandarta**

Autostandartu používá primátor města v souladu s protokolem k označení svého vozu při slavnostních příležitostech.



2.2 Historie a kulturní dědictví

Oblast v okolí současného Hradce Králové byla obydlena již v době prehistorické. Důvodem bylo výhodná lokalita, která přilákala obyvatele již v období pravěku a doby římské. Již v této době měla charakter obchodního střediska. Ve 12. století (1225) se město stalo svobodným královstvím, o století později bylo město častým útočištěm Přemyslovců. Za zmínění stojí i století 14., kdy město svým významem i počtem obyvatel patřilo po Praze k druhému nejvýznamnějšímu. Hmotným dokladem bohatství města v době, kdy v Hradci sídlil dvůr královny Elišky Rejčky, je **chrám sv. Ducha** z počátku 14. století. Tento rozvoj byl však v 16. století ovlivněn ztrátou všech výsadních práv z důvodu odepření pomoci císaři Ferdinandovi I. Dále pak přírodními katastrofami, ale i válkami.

Po dlouhém historickém vývoji byl roku 1851 Hradec Králové prohlášen samostatným městem a zvolen jeho první starosta. Za zmínění stojí rok 1864, kdy vznikla světoznámá továrna na piana - Petrof.

V 80. letech bylo postaveno **Klicperovo divadlo**, založeno muzeum a gymnázium. Významnou osobností, která přispěla k rozvoji města, byl architekt prof. Josef Gočár. Ten vytvořil městu nový moderní urbanistický obraz. Hradec Králové se rázem dostal na přední místo mezi československými městy. Přibývaly nové školy, ústavy a úřady, komunikace, celé nové čtvrti a prospekty. Pevnostní město se změnilo v "salón republiky".

Rozvoj města byl násilně přerušen 2. světovou válkou. Po osvobození republiky v roce 1945 se město znovu stalo významným hospodářským a kulturním střediskem. Historické centrum města bylo prohlášeno památkovou rezervací.

2.3 Obyvatelstvo

Hradec Králové je považován za stotisícové město. Vlivem celkového úbytku obyvatel v celé České republice se počet obyvatel snížil na 96 133. Vývoj obyvatel je zachycen v tabulce 1. I přes tento úbytek se mezi krajskými městy nachází na osmém místě (viz. tabulka 2)

Tabulka 1 - Vývoj obyvatel

1961	1970	1980	1990	2001	2006	2008	2009
66 608	80 463	96 145	101 302	97 155	94 255	96 198	96 133

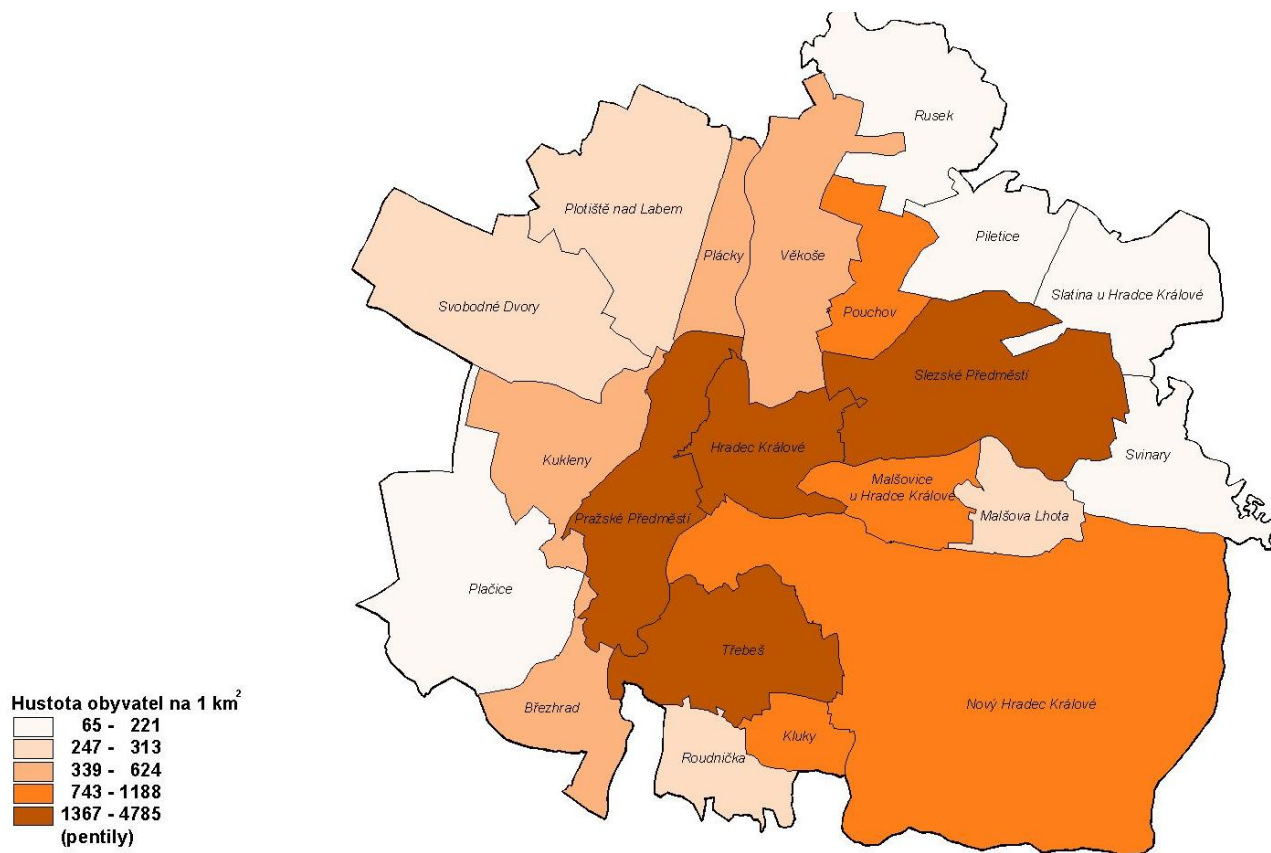
Zdroj: převzato z: Český statistický úřad Hradec Králové[online].[2009][převzato 2010-01-05] Dostupný na WWW: <<http://www.plzen.czso.cz/xh/redakce.nsf/itisk/1A0022B015>>

Tabulka 2 - Počet obyvatel v krajských městech (2009)

Pořad	Město	Počet obyvatel	Samosprávný kraj
1.	Praha	1 276 813	Samostatný, středočeský
2.	Brno	403 744	Jihomoravský
3.	Ostrava	316 055	Moravskoslezský
4.	Plzeň	174 476	Plzeňský
5.	Liberec	105 049	Liberecký
6.	Olomouc	102 104	Olomoucký
7.	Ústí nad Labem	98 862	Ústecký
8.	Hradec Králové	96 122	Královéhradecký
9.	České Budějovice	95 974	Jihočeský
10.	Pardubice	90 853	Pardubický
11.	Zlín	77 201	Zlínský
12.	Karlovy Vary	53 882	Karlovarský
13.	Jihlava	51 362	Vysočina

Zdroj: Ministerstvo vnitra ČR: Počet obyvatel v krajských městech [online].[2010][převzato 2009-12-15] Dostupný na WWW: <<http://mvcr.cz/clanek/statistiky-pocty-obyvatel-v-bcich.aspx?q=Y2hudW09NA%3D%3D>>

Město je rozděleno na 21 místních částí, které jsou na obrázku č. 6 znázorněny podle počtu obyvatel.



Obrázek 6 - Počet obyvatel v jednotlivých částech města Hradec Králové

Zdroj: Český statistický úřad Hradec Králové: Hustota obyvatelstva [online].[2005][cit. 2010-03-09]. Dostupné na WWW: <<http://www.czso.cz/xh/edicniplan.nsf/p/13-5218-03>>

2.4 Doprava

Významnou stavbou, která přispěla k dalšímu kroku rozvoje tohoto města, je terminál hromadné autobusové dopravy Hradec Králové. Stavba, na kterou Hradec Králové čekal přes dvacet let, byla po dvouleté práci dokončena v roce 2008. Právě odtud je soustředěna nejenom městská hromadná autobusová doprava, ale i vnitrostátní a mezinárodní autobusové linky. V současnosti to je tedy jeden z nejmodernějších terminálů v Česku s nejkomplicovanější střešní konstrukcí ze všech obdobných terminálů v celé střední Evropě.

2.4.1 Dálková autobusová doprava, městská hromadná doprava

Hradec Králové je důležitým bodem v autobusové dopravě mezi Polskem a zbytkem České Republiky. Stejně jako jiná krajská města je důležitým dopravním uzlem ve svém regionu a kraji. Důležitá je pro kraj hlavně doprava mezi hlavním městem Prahou, která je vedena dálnicí D11 a sousedním městem Pardubice. Dodnes zde byla vedena doprava železniční tratí, ale magistrát přikládá vyšší důležitost právě autobusové dopravě, která s novým terminálem hromadné dopravy bude mezi městy fungovat.

Město Hradec Králové je pro svou polohu a díky Gočárovu okruhu známé také jako křižovatka republiky.

Dopravní podnik města Hradce Králové denně přepraví několik desítek tisíc lidí po celém území města i do okolních obcí. Po Hradci Králové jezdí 43 linek městské hromadné dopravy. Nově byl v Hradci Králové zaveden čipový odbavovací systém.

2.4.2 Železniční doprava

Hradec Králové není zvláště důležitým uzlem železniční dopravy. Na jeho území je 5 stanic – největší a nejznámější je Hradec Králové hlavní nádraží.

2.4.3 Letecká doprava

Hradec Králové se vždy chtěl vyrovnat ostatním městům podobného typu, ať již našim či zahraničním, a to i v oblasti letectví. Výstavba letiště je spojena s dlouhým historickým vývojem, který se začal vytvářet již od roku 1925. Významnou roli zde hrál tehdejší starosta, JUDr. František Ulrich, který se zasloužil o propagaci civilního letectví. Avšak to bylo z nedostatku peněz pro civilní sektor zrušeno.

Nyní je Letiště Hradec Králové používáno výhradně soukromníky. Pořádá se zde několik akcí jako Hip Hop Kemp, Rock For People, Air Ambulance, Helicoptershow nebo Ciaf. Existují však plány rozvoje letiště na civilní až do statusu mezinárodního.

2.5 Cestovní ruch, volný čas, sport

Kulturní dědictví a další zajímavosti, o kterých je zmíněno v předešlých odstavcích, je určitou návnadou pro návštěvu města. Té podléhají jak turisté z tuzemska, tak i nemalé množství turistů z celého světa. Právě díky nim je zde několik hotelů. Zejména stojí za připomenutí Amber Hotel Černigov, Alessandria, či hotel U Královny Elišky, který před pár lety navštívil prezident Václav Klaus.

Občané i návštěvníci města si mohou vybrat ke strávení svého volného času z velké škály nabídek. Z umění nabízí metropole např.:

- divadla (loutkové Divadlo Drak, již zmíněné Klicperovo divadlo, Adalbertinum),
- kina (nejvíce navštěvované multikino Cinestar, Cenrál, Letní Kino Širák),
- filharmonie
- Muzeum východních Čech
- Knihovna města Hradec Králové
- Hvězdárna a planetárium
- Významnou kulturní budovou, kde se odehrávají nejatraktivnější sezónní akce je Kongresové centrum Aldis.
- aquacentrum, nyní ještě nedostavěné letní koupaliště
- Obří akvárium
- Další možností je navštívit chráněné území Orlice či Hradecké lesy. Město je též důležitým uzlem turistů pokračujícím za zimními sporty. Nedaleko od něj se totiž nachází nejvyšší pohoří Krkonoše či Orlické hory.

Město Hradec Králové je díky rovinatému rázu ideálním místem pro cyklistiku. Díky vysokému počtu i koncentraci cyklistů si vysloužilo přezdívky jako „Malá Čína“ nebo „Malé Holandsko“. Ve městě najdete množství cyklostezek, které jsou odděleny od silničních komunikací. Každý rok se v tomto městě konají tradiční akce „závod Okolo Hradce“, „Město na kolech“ a mnoho dalších, které lákají příznivce tohoto sportu ze všech koutů republiky.

2.6 Průmysl

Hradec Králové má dlouholetou tradici v mnoha oborech. Nejvýznamnějším průmyslem je však průmysl strojírenský. Asi každému se s tímto městem vybaví firma Petrof s dlouholetou tradicí, která město proslavila výrobou klavírů. V druhé polovině 20. století se zde začal výrazně rozvíjet i průmysl gumárenský (firma Rubena a.s.), výroba fotografických materiálů a elektroniky. V poslední době se také zvětšuje podíl v oborech zaměřených na lékařství a informační technologii. Jednou z výhod průmyslu v Hradci Králové je jeho pozoruhodná diverzifikace. V následující tabulce jsou znázorněni největší zaměstnavatelé ve městě.

Tabulka 3 - Největší zaměstnavatelé v Hradci Králové

(subjekty se sídlem na území města s 500 a více zaměstnanci)

Název	Činnost
ARROW International CR, a.s.	výroba zdravotnických přístrojů
Východočeská plynárenská, a.s.	výroba a rozvod plynu
Povodí Labe, státní podnik	shromažďování, úprava a rozvod vody
Správa a údržba silnic Královéhradeckého kraje	vedlejší činnosti v pozemní dopravě
MĚSTO HRADEC KRÁLOVÉ	veřejná správa
Univerzita Hradec Králové	vysokoškolské vzdělávání
PETROF, spol. s r.o.	výroba hudebních nástrojů
Východočeská energetika, a.s.	výroba a rozvod elektřiny
FINANČNÍ ŘEDITELSTVÍ V HRADCI KRÁLOVÉ	veřejná správa
RUBENA a. s.	výroba pryžových výrobků
Lesy České republiky, s.p.	pěstování a těžba lesa
Fakultní nemocnice Hradec Králové	zdravotní péče

Zdroj: Český statistický úřad Hradec Králové: Největší zaměstnavatelé [online].[2005][cit. 2010-03-09].Dostupné na WWW: <<http://www.czso.cz/xh/edicniplan.nsf/p/13-5218-03>>

3. Strategické řízení rozvoje města Hradec Králové se zaměřením na řízení lidských zdrojů

Lidské zdroje představují pro veřejné i soukromé instituce nejcennější statek. Právě ten, ať funguje jako jednotlivec či tým, se snaží naplňovat stanované cíle. Velká část úspěšné a efektivně fungující organizace závisí na zaměstnancích. Je velice důležité dbát zvýšené opatrnosti na správný výběr lidí a další práci s nimi. V případě veřejných institucí jsou pouze tyto selektovaní zaměstnanci schopni poskytovat služby pro občany kvalitně a tím zlepšit názory těch, kteří jsou s nimi nejčastěji ve styku, tedy občané.

3.1 Teoretická východiska řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů vyjadřuje pojem nadřazený personálnímu řízení. Zahrnuje veškeré funkční a institucionální aspekty organizačního řízení, které jsou spjaty s využíváním lidských schopností a dovedností. Na rozdíl od personálního řízení se zaměřuje více na vedoucí pracovníky, zdůrazňuje význam zapojení vyšších úrovní řízení a slučování činností liniiových manažerů.²⁰

Personální řízení představuje nižší stupeň řízení. Řada lidí nezahrnuje strategickou oblast řízení do této činnosti. Klade důraz na rozvoj organizace, zaměřuje se především na jiné než vedoucí pracovníky a snaží se spíše ovlivňovat liniové manažery. Personální řízení zajišťuje personální útvar.

Personální útvar představuje většinou samostatnou jednotku v organizační a řídicí struktuře organizace. Soustřeďuje nezbytnou složku při řízení a rozvoji organizace – lidské zdroje.

²⁰ ARMSTRON Michael, *Řízení lidských zdrojů*, Praha: Grada Publishing, 2002. 40 s. ISBN 80-247-0469-2

3.2 Základní oblasti řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů zahrnuje celý rozsáhlý komplex řídicích funkcí, které jsou dle Armstronga²¹:

- Uspořádání a rozvoj organizace
- Zabezpečování lidských zdrojů
- Řízení pracovního výkonu a hodnocení
- Vzdělávání a rozvoj lidských zdrojů
- Odměňování, pobídky, motivace pracovníků
- Pracovní vztahy a péče o pracovníky
- Personální administrativa, plnění zákonných požadavků

Tyto funkce plynou v každé organizaci v jiné posloupnosti a rozsahu.

3.2.1 Uspořádání a rozvoj organizace

Uspořádání a rozvoj organizace zahrnuje vytváření pracovních míst, konkretizaci obsahu práce a odpovědnosti vyplývající z jednotlivých pracovních míst. Armstrong uvádí oblasti, kterým je nutné věnovat pozornost. Organizace by měla mít přesně definovaná pracovní místa, zaměstnanci by měli vědět, jak funguje systém přidělování práce, rozsah jejich odpovědnosti a pravomoci v rozhodování. Pravomoc rozhodovat by měla být delegována tak blízko místům, kde se příslušné činnosti uskutečňují a jak je to jen možné. Poslední doporučení je uváděno snižování počtu řídicích úrovní.²²

3.2.2 Zabezpečování lidských zdrojů

Zabezpečování lidských zdrojů slouží k *plánování lidských zdrojů*, které probíhá odhadováním budoucích potřeb organizace, k *získávání a výběru pracovníků*, které organizace potřebuje. Se získáním zaměstnanců souvisí následná *adaptace pracovníků*.

- **Plánování lidských zdrojů**

Plánování lidských zdrojů stanovuje budoucí potřebu lidských zdrojů organizace v takové míře, aby byly dosaženy strategické cíle. Zabývá se optimalizací zdrojů s podnikovými potřebami delších, někdy i krátkodobějších požadavků. Zaměřuje se na kvantitativní i kvalitativní stránku potřeb lidských zdrojů. Jsou-li tyto dvě stránky potřeb

²¹ tamtéž s. 43

²² ARMSTRONG Michael. *Řízení lidských zdrojů*, Praha: Grada Publishing, 2002. s. 277 ISBN 80-247-0469-2

správně naplánovány, hovoří se o efektivní organizaci. Z toho vyplývá to, že má-li organizace „umělou zaměstnanost“ nebo nedostatečně kvalifikované zaměstnance, nejedná se o efektivní organizaci.

- **Získávání a výběr pracovníků**

Obecným cílem získávání a výběru pracovníků by mělo být získat s vynaložením minimálních nákladů takové množství a takovou kvalitu pracovníků, které jsou žádoucí pro uspokojení podnikové potřeby LZ. Existují fáze při získávání a výběru pracovníků:

a) **Definování požadavků**, kde se definuje pracovní místo a specifikace požadovaná na zaměstnance.

b) **Přilákání, výběr uchazečů**

*Přilákání uchazečů je v první řadě záležitostí rozpoznání, vyhodnocení a využití nejvhodnějších zdrojů potenciálních uchazečů.*²³ Organizace nejprve vyhlásí výběrové řízení na danou pozici. Má možnost **výběru pracovníků** z vnitřních či vnějších zdrojů. Častou otázkou organizací je, zda výběr pracovníků zvolí z vnitřních či vnějších zdrojů.

Výběr pracovníků z vnitřních zdrojů

Prvotní důraz na výběr pracovníků by měl být kladen právě z vnitřních zdrojů. Jsou to zaměstnanci již působící v dané organizaci. Mají jistou výhodu v tom, že organizaci znají a přizpůsobení na novou pozici je většinou mnohem rychlejší než při volbě pracovníků z vnějších zdrojů. Další výhodou se považuje zvýšení morálky a motivace zaměstnanců. Ti mají podnět k tomu, aby se neustále zlepšovali a tím zvýšili pravděpodobnost možného povýšení.

Naopak nevýhodou je ztráta pronikání nových myšlenek a přístupů z venku, protože právě nové myšlenky a nápady jsou invencí a realizovaná invence je inovací.²⁴

Vnitřní zdroje pracovních sil vznikají například tím, že se uspoří pracovní síly v důsledku technického rozvoje, uvolní se pracovní síly v souvislosti s ukončením nějaké činnosti či jinými organizačními změnami. Další možností je vyšší kvalifikace pracovníků způsobená postupným vzděláváním, což má za následek schopnost vykonávat jimi náročnější práci.

²³ ARMSTRON Michael, *Řízení lidských zdrojů*, Praha: Grada Publishing, 2002. 357 s. ISBN 80-247-0469-2

²⁴ DYTRT Zdeněk, STRÍTESKÁ Michaela, *Efektivní inovace, odpovědnost v managementu*, Brno: Computer Press, 2009, první vydání, ISBN 978-80-251-2771-1 s.64

Výběr pracovníků z vnějších zdrojů

Při získávání zaměstnanců z vnějších zdrojů může organizace zvolit mnoho způsobů. Je jím klasický inzerát v novinách nebo časopisech, internetové stránky, rozhlas, televize či rádio, oslovení studentů na školách apod.

Další možností je využít externích služeb, tzv. outsourcingu. Jedná se o zprostředkovatelské agentury či poradenské firmy, které mají k dispozici seznamy lidí hledajících zaměstnání. Jak uvádí například McIvor²⁵, při vhodném užití může outsourcing napomáhat strategickému rozvoji dané organizace. Organizace veřejné správy mohou těžit ze schopností poskytovatelů služeb nejen v této oblasti.

Další možností pro zaměstnavatele je obrátit se přímo na úřady práce. Výhodou výběru pracovníků z vnějších zdrojů je, že v lidských zdrojích mimo organizaci je obsažena celá škála schopností a talentů, která je mnohem větší, než by bylo možné nalézt uvnitř organizace. Do organizace mohou být přineseny nové pohledy, názory, poznatky, zkušenosti zvenku, zpravidla je levnější a snadnější (a také rychlejší) získat žádoucí vysoce kvalifikované pracovníky, techniky a manažery zvenku, než je vychovávat v organizaci.

Nevýhodou je obtížnější a nákladnější přilákání, kontaktování a hodnocení potenciálních zaměstnanců. Adaptace a orientace pracovníků představuje delší časový horizont, mohou též vzniknout konflikty či nepříjemnosti na pracovišti vzniklé s dosavadními pracovníky, kteří se cítili kvalifikováni či oprávněni získat obsazované místo.

Vybírání uchazečů zahrnuje třídění žádostí, pohovory, testování, hodnocení uchazečů, assessment centra, nabízení zaměstnání, získávání referencí, příprava pracovní smlouvy²⁶

Výběrové metody následují po splnění obecných a specifických požadavků. Obecné požadavky vyplývají ze zákona č. 312/2002 Sb, o úřednících územních samosprávných celků, specifické požadavky jsou dané charakterem budoucí pozice.

Metody výběru pracovníků jsou: pohovor, assessment centre a testy pracovní způsobilosti.

Pohovor je metoda umožňující posoudit, zda je uchazeč schopen danou práci vykonávat, zda ji chce vykonávat a jak uchazeč splyne s organizací. Používají se různé typy pohovorů. Jsou jimi individuální pohovor (1 uchazeč + 1 hodnotitel), pohovor před panelem či výběrová komise nebo o nějaká forma assessment centre.

²⁵ McIvor, R.: The Outsourcing Process: Strategies for Evaluation and Management, Cambridge University Press, 2005, 326 s., ISBN 0521844118

²⁶ ARMSTRON Michael, *Řízení lidských zdrojů*, Praha: Grada Publishing, 2002. 369 s. ISBN 80-247-0469-2

Assessment Centre je metoda, která se používá pro výběr budoucích zaměstnanců z většího počtu uchazečů. Výhody této metody spočívají v tom, že organizace si uchazeče pozve jen na základě životopisů (vynechává se pohovor). Tyto uchazeči jsou pozváni na celodenní akci, která slouží k hodnocení uchazečů, které provádí budoucí nadřízení. Hodnotitelů je větší počet, což snižuje subjektivitu výsledného hodnocení. Na základě této metody lze týž den vytipovat vhodné kandidáty. Podkladem pro rozhodnutí jsou psychologické testy, hodnocení praktických cvičení a hodnocení prezentace kandidátů. Metoda se obecně používá pro posuzování vhodnosti interních nebo externích kandidátů. U interních kandidátů se využije tehdy, jedná-li se o povýšení.

Testy pracovní způsobilosti jsou používané při výběru pracovníků. Zjišťuje se, zda je pracovník schopen úspěšně vykonávat práci na požadované pozici. Používá se celá škála testů s různým obsahem, rozsahem i zaměřením používaných podle situace. Je nutno je považovat pouze za doplňkové metody.

Testy se člení do několika skupin:

- testy schopností – hodnocení schopností (i latentních) duševních i manuálních;
- testy inteligence – výsledkem bývá tzv. inteligenční kvocient (IQ);
- testy vzdělatelnosti – zjištění schopnosti přijímat informace, zvládat nové postupy apod.;
- testy znalostí a dovedností – prověření hloubky odborných návyků (předvedením pracovního postupu);
- testy osobnosti – zjištění základních povahových a osobnostních rysů

- **Adaptace pracovníků**

Adaptace, neboli přizpůsobování nových zaměstnanců v organizaci, spočívá v krocích charakteristických pro den nástupu do organizace, kdy se s novým zaměstnancem podepíše smlouva. Dalším důležitým krokem je předání základních informací od stávajících zaměstnanců. Jsou to informace, které novému členovi týmu umožní rychlé zorientování a adaptaci na novém pracovišti.

3.2.3 Řízení pracovního výkonu a hodnocení

Řízení pracovního výkonu je náplní liniových manažerů. Cílem této činnosti není hodnotit, ale motivovat pracovníka ke společné formulaci pracovních cílů.

Hodnocení pracovního výkonu spočívá v posouzení plnění zadaných úkolů pracovníkem. Tento proces by měl probíhat průběžně v různých časových intervalech.

V českých organizacích se hodnocení zaměstnanců nejčastěji využívá pro potřeby odměňování podle individuálního výkonu. Na druhém místě je stanovení potřeby vzdělávání zaměstnanců, následuje rozpoznání zaměstnanců vhodných k povýšení, rozvoj kariéry, stanovení potřeby vzdělávání zaměstnance a další. Tyto údaje uvádí Ministerstvo pro místní rozvoj ve svém projektu Řízení pracovního výkonu a hodnocení zaměstnanců veřejné správy v České republice.

3.2.4 Vzdělávání a rozvoj lidských zdrojů

Odborné vzdělávání a výcvik pracovníků představuje systematické přizpůsobování chování učení, ke kterému dochází v důsledku vzdělávání, instruktáží, rozvoje a plánovaného získávání zkušeností.²⁷ Pokud chce organizace dosáhnout stanovených cílů, je zapotřebí investovat do svých zaměstnanců za účelem dosažení jejich lepšího výkonu a co nejlepšího využívání jejich přirozených schopností. Konkrétními cíli vzdělávání jsou:²⁸

- rozvinout dovednosti a schopnosti pracovníků a zlepšit jejich výkon
- pomoci lidem k tomu, aby v organizaci rostli a rozvíjeli se tak, aby budoucí potřeba lidských zdrojů organizace mohla být v maximální míře uspokojována z vnitřních zdrojů
- snížit množství času potřebného k zácvičení a adaptaci pracovníků

3.2.5 Odměňování, pobídky, motivace pracovníků

Všechny organizace se zajímají o to, co mají dělat, aby právě u nich pracovali nejvýkonnější pracovníci a tím by byl splněn další bod pro efektivní fungování. Tomu je zapotřebí věnovat zvýšenou pozornost a ²⁹*najít nejvhodnější způsoby motivování lidí pomocí takových nástrojů, jako jsou různé stimuly, odměny, vedení lidí a – co je nejdůležitější – práce, kterou vykonávají, a pomocí organizačního kontextu, ve kterém tuto práci vykonávají.*

²⁷ ARMSTRON Michael, *Řízení lidských zdrojů*, Praha: Grada Publishing, 2002. 491 s. ISBN 80-247-0469-2

²⁸ tamtéž s. 491

²⁹ ARMSTRONG Michael, *Personální management*, 1.vydání, Praha: Grada Publishing 1999, Dotisk 2000, s 295 ISBN 80-7169-614-5 Personální management

K pracovní motivaci lze dojít dvěma cestami. Jak původně zjistili Herzberg a kol., existují dva typy motivace³⁰:

- Vnitřní motivace. Je to motivace, kterou mají zaměstnanci v sobě a která je ovlivňuje. Příkladem této motivace je odpovědnost, autonomie, příležitost využívat a rozvíjet dovednosti a schopnosti, zajímavá a podnětná práce a příležitost k funkčnímu postupu. Tento druh motivace je tedy stejně důležitý jako motivace vnější, protože organizace nemají dostatek prostředků a možností ke stanovení ideálních podmínek k povzbuzování za každé okolnosti. *Pokud člověka práce baví, má možnost se v ní rozvíjet, učit se, je v dobrém kolektivu a má dobré vedení, je to jedna z nejvyšších motivací.*³¹
- Vnější motivace. Jde o takové faktory motivace ovlivňující lidské chování z vnějšku. Často bývají označovány jako stimuly, jejichž cílem je napomoci nadřazeným pracovníkům dosáhnout toho, co na pracovnících chtějí. Jednou z mnoha vnějších motivací je odměna.

*Spravedlivá odměna za vykonanou práci, odměna za vynaložené úsilí je totiž jedním z nejdůležitějších nástrojů řízení a faktorů ovlivňující motivaci zaměstnanců.*³²

3.2.6 Pracovní vztahy a péče o pracovníky

Bezpečnost a ochrana zdraví při práci lze vysvětlit jako soubor opatření vycházejících ze zákoníku práce, ze zákona o úřednicích a vnitřních předpisů. Ty mají předcházet případnému ohrožení nebo poškození lidského zdraví v pracovním procesu.

3.2.7 Personální administrativa, plnění zákonných požadavků

Personální administrativa má za cíl spravovat data o zaměstnancích, starat se, aby se veškeré změny u zaměstnanců promítly do systémů a personálních složek a celkově bylo řízení lidských zdrojů v souladu se zákony.

³⁰ ARMSTRON Michael, *Řízení lidských zdrojů*, Praha: Grada Publishing, 2002. s. 161 ISBN 80-247-0469-2

³¹ Deník obce: Veřejný personální management [online]. [2005] [cit. 2010-03-09] Dostupné na WWW: <<http://denik.obce.cz/go/clanek.asp?id=6155884&hledej=ve%F8ejn%FD+person%E1ln%ED+management>>

³² ARMSTRONG Michael, *Personální management*, 1. vydání, Praha: Grada Publishing 1999, Dotisk 2000, 307 s. ISBN 80-7169-614-5

3.3 Personální útvar na Magistrátu v Hradci Králové

Na Magistrátu města Hradec Králové (dále jen MMHK) zabezpečuje tento útvar činnosti spadající do působnosti tajemníka magistrátu v oblasti personalistiky (viz. Organizační schéma Magistrátu města Hradec Králové). Personální rozsah útvarů obecně závislá například na velikosti organizace, rozsahu prováděných činnosti, na míře decentralizace činností i druhu zaměstnanců.

Hlavním předmětem činnosti je realizace personální politiky na základě nastaveného systému řízení lidských zdrojů MMHK. Personální politika je chápána jako soubor pravidel, která určují dílčí postupové cíle a parametry, kterých má být v personální oblasti dosaženo.

Rozsah činností personálního oddělení, uvedené na stánkách města, jsou zejména:

- řízení lidských zdrojů v rámci magistrátu města ve vazbě na Strategii rozvoje Magistrátu města Hradec Králové
- plánování lidských zdrojů, optimální strukturu a počet zaměstnanců v rámci magistrátu města
- personální marketing, získávání zaměstnanců, výběr zaměstnanců
- adaptaci nových zaměstnanců
- hodnocení zaměstnanců
- rozvoj a vzdělávání zaměstnanců
- motivace, stimulace, odměňování zaměstnanců
- personální reporting, personální controlling
- bezpečnost a ochranu zdraví při práci v rámci magistrátu města

3.3.1 Řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů je ovlivněno strategickým plánováním. To ovlivňuje strategické řízení, které zahrnuje celoorganizační záležitosti týkající se struktury a kultury, efektivnosti a výkonnosti organizace, přizpůsobování zdrojů budoucím potřebám, schopnostem řízení znalostí a řízení změny.³³ Řízení lidských zdrojů je všeobecně ovlivněno fluktuací zaměstnanců, ale protože MMHK využívá strategické plánování, nemá tento jev vliv na fungování úřadu. Dosahuje zde průměrných hodnot. V řízení klade důraz na systematické a koncepční postupy, které jsou orientovány na výsledek.

³³ ARMSTRON Michael, *Řízení lidských zdrojů*, Praha: Grada Publishing, 2002. 51 s. ISBN 80-247-0469-2

3.3.2 Plánování lidských zdrojů, optimální struktura a počet zaměstnanců v rámci magistrátu města

Plánování lidských zdrojů je na magistrátu ovlivněno budoucí potřebou odborníků potřebných na nové projekty v určité oblasti, změnami legislativy, změnami nastavenými příslušnými ministerstvy a přirozenou fluktuací. Jak již bylo zmíněno, díky dlouhodobému plánování není fluktuace vysoká. Orientuje se spíše na krátkodobější požadavky.

3.3.3 Personální marketing, získávání zaměstnanců, výběr zaměstnanců

MMHK používá při získávání zaměstnanců především svých webových stránek, na kterých je zveřejněno výběrové řízení. Každá úřednická pozice je ze zákona zveřejněna na úřední desce MMHK (elektronicky i fyzicky ve volně přístupných prostorách MMHK). Pokud se jedná o specifitější pozici nebo předpokládaný nižší zájem uchazečů, používají se regionální periodika, regionální zpravodaj.

Zákona č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků a změně některých zákonů uvádí, že uchazeče posuzuje výběrová komise s nejméně 3 členy.

Na MMHK se dává přednost klasickému pohovoru. Je ale možné, že i tato metoda (charakteristická pro soukromé organizace) vstoupí do sektoru veřejného. Typickým příkladem převzetí metod ze soukromého sektoru do veřejného je metoda New Public Management.

Na MMHK se tyto testy často využívají – nejsou však podmínkou na každou pozici. Je třeba si uvědomit, že ne všechny pozice jsou odborné.

3.3.4 Adaptace nových zaměstnanců

Adaptace nových zaměstnanců vzniká na MMHK dnem nástupu do práce na základě vniklého pracovněprávního vztahu, který podepisuje tajemník magistrátu. Adaptace zaměstnance trvá tři měsíce. Je to tzv. zkušební doba, daná zákoníkem práce. Na začátku této doby sestaví přímý nadřízený plán adaptace. Jedním z bodů plánu může být: ovládnutí interního programu do 1 měsíce. Určí se tedy požadavek + termín. Vyhodnocení nastává do poloviny třetího měsíce, které se porovnává se stanoveným plánem. Na základě výsledků se nadřízený pracovník rozhodne o další budoucnosti nového zaměstnance. Do té doby je třeba, aby nový zaměstnanec splnil naplánované požadavky. Po zhodnocení získaných zkušeností se stanoveným plánem dá vedoucí pracovník doporučení pro ponechání pracovního poměru.

3.3.5 Hodnocení zaměstnanců

Na MMHK se hodnocení používá při, již zmíněné, adaptaci. Dále se provádí hodnocení zaměstnanců pravidelně jednou ročně, které slouží jako zpětná vazba jak pro nadřízeného, tak i pro podřízeného zaměstnance, ke stanovení pracovních cílů, kariérového a pracovního rozvoje a pro identifikaci vzdělávacích potřeb.

3.3.6 Motivace, stimulace, odměňování zaměstnanců

Systém odměňování zaměstnanců je v České republice upraven zákonem č. 262/2006 Sb., zákoník práce ve znění pozdějších předpisů, nařízením vlády 564/2006 Sb., o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě, nařízením vlády č. 469/2002 Sb. Tyto zmíněné právní předpisy slouží k výpočtu platu tak, že se zaměstnanec zařadí do jedné z šesti platových tříd podle náročnosti, odpovědnosti a složitosti práce. K tomu slouží katalog prací, který je přílohou nařízení č. 469/2002 Sb. Každá platová třída obsahuje dvanáct platových stupňů, do nichž jsou zaměstnanci zařazeni podle délky započítatelné praxe.

Pouze peníze neposkytují celkovou hodnotu odměny. Peníze se totiž po určité době stávají pro zaměstnance samozřejmostí a motivace tím klesá. Další odměnou pro zaměstnance může být určitá forma výhody. Bývá jim auto, vzdělávání pro zaměstnance, ale i příspěvek na stravování nebo pobyt pro děti v táboře. Tyto zmíněné výhody bývají hrazeny ze sociálních fondů organizace. I tak je tomu na MMHK. Tento sociální fond, který je charakterizován

v kolektivní smlouvě, je rozdělen na dva účty – individuální a společný. Ze společného účtu je hrazeno stravování, setkání zaměstnanců, z individuálního účtu může zaměstnanec dle vlastního uvážení čerpat prostředky na vzdělání, sportovní aktivity, rekreaci, na dopravu do zaměstnání, příspěvky na penzijní a životní připojištění.

3.3.7 Rozvoj a vzdělávání zaměstnanců

Četnost školení na MMHK vychází ze zákona 312/2002 Sb. o úřednicích územních samosprávných celků a o změně některých zákonů. Stanovuje vzdělávání v rozsahu nejvýše 18 dní, a to po dobu následujících 3 let. Na každého úředníka sestavuje přímý nařízený plán vzdělávání, v němž jsou vytyčené oblasti, ve kterých by se měl vzdělávat. Na školení MMHK využívá tzv. tvrdé otevřené kurzy, kurzy šité na míru nebo tzv. měkké interní semináře. Tvrdé otevřené kurzy jsou závislé na legislativě. Poskytují se tak často, jak probíhá novelizace zákonů. Školení jsou uspořádána pouze tehdy, pokud si to vyžaduje aktuální situace, popřípadě potřeba zaměstnanců či úřadu. Kurzy šité na míru jsou kurzy např. na počítačovou a informační gramotnost. Měkké kurzy jsou např. kurzy komunikačních dovedností, jež jsou prováděny pomocí interních seminářů.

3.3.8 Personální reporting, personální controlling

Personální reporting a controlling jsou dalšími nástroji využívané na MMHK. Personální reporting poskytuje managementu informace z oblasti řízení lidských zdrojů. Tj. o fluktuaci, vývoji mezd, výši nákladů na školení a provádí i odborný komentář k jednotlivým reportům a trendům v oblasti řízení lidských zdrojů.

Personální controlling. Je nástrojem řízení LZ, jehož cílem je zvýšit účinnost personálního managementu a posílit autoritu personálního vedení podniku. K hlavním úkolům personálního controllingu patří konkretizace krátkodobých i dlouhodobých cílů řízení lidských zdrojů, získávání a analýza personálních dat a hodnocení výsledků personálního řízení a personálních opatření. Je považován za klíč k efektivnímu personálnímu řízení.³⁴

3.3.9 Bezpečnost a ochranu zdraví při práci v rámci magistrátu města

MMHK používá ke školení bezpečnosti a ochraně při práci jak svých odborníků tak outsourcingových organizací. Vzdělávání o bezpečnosti a ochraně zdraví při práci začíná již při adaptaci a zapracování nových pracovníků a poté průběžným doškolením.

³⁴ VYSUŠIL Jiří, *Controlling do kapsy aneb šest základních bodů controllingu*. Praha Profess Consulting s. r. o.: 2002. 80s. ISBN 80-7259-013-8

Outsourcingovou společnost má spíše v této oblasti funkci kontrolní a konzultační, kdy se bezpečnostní technik účastní každoročních kontrol.

3.4 Orgány města podílející se na strategickém řízení

Mezi orgány statutárního města Hradec Králové, znázorněny v schématu č. 1, patří:³⁵

a) Zastupitelstvo města Hradec Králové

Zastupitelé města Hradec Králové byli zvoleni v listopadových komunálních volbách v roce 2006 v počtu 37 členů. Zastupitelstvo města vykonává dle zákona o obcích svěřené pravomoci v oblasti samostatné působnosti obce. Představuje nejvyšší samosprávný orgán, který se schází podle potřeby, nejméně jedenkrát za tři měsíce. Zasedání zastupitelstva města jsou veřejná. Zastupitelstvo je usnášeníschopné, je-li přítomna nadpoloviční většina jeho členů, přičemž k platnosti usnesení je třeba souhlasu rovněž nadpoloviční většiny všech jeho členů.

b) Rada města

Rada města Hradec Králové byla zvolena zastupitelstvem města v roce 2006. Má 11 členů, je tvořena primátorem, náměstkou primátora a dalšími radními. Představuje výkonný orgán v oblasti samostatné působnosti obce. Rada města se schází podle potřeby, zpravidla dvakrát měsíčně. Schůze jsou neveřejné. Usnáší se většinou hlasů všech svých členů. Při výkonu samostatné působnosti odpovídá rada zastupitelstvu města, při výkonu přenesené působnosti je podřízena krajskému úřadu. Pravomocí rady města, též komise rady, jsou vymezeny zákonem o obcích č.128/2000 Sb. ve znění pozdějších předpisů.

c) Primátor

Primátor města stojí v čele magistrátu. Činnost města řídí prostřednictvím svých náměstků a tajemníka. Konkrétní pravomoci primátora, jeho náměstků a tajemníka jsou dány zákonem o obcích a v některých případech též obecně závaznou vyhláškou města.

³⁵ Kombinace zdrojů: Hradec Králové: Zastupitelstvo, Rada města, Komise [online].[2010][převzato 2009-12-09]Dostupný na WWW: < <http://www.hradeckralove.org/hradec-kralove>>
Zákon č. 128/2000 Sb., o obcích, ve znění pozdějších předpisů.

d) Komise rady

Komise rady je volena zastupitelstvem a má 11 členů. Je tvořena primátorem, náměstkou primátora a dalšími radními. Rada města Hradec Králové je výkonným orgánem v oblasti samostatné působnosti obce. Rada města se schází podle potřeby, zpravidla dvakrát měsíčně. Schůze jsou neveřejné. Usnává se většinou hlasů všech svých členů. Při výkonu samostatné působnosti odpovídá rada zastupitelstvu města, při výkonu přenesené působnosti je podřízena krajskému úřadu.

e) Výbory

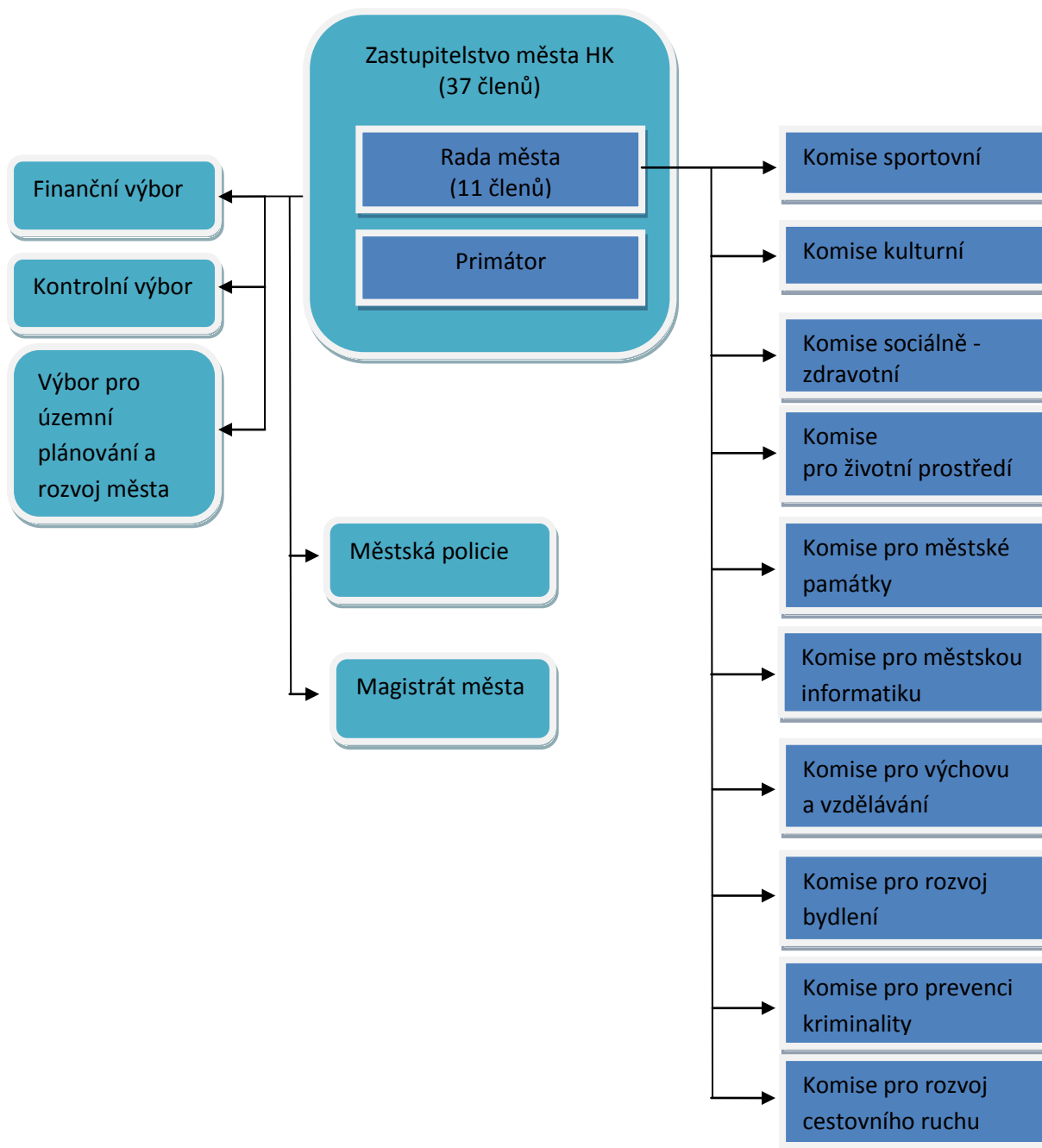
Výbory zastupitelstva města mají kontrolní funkci především v oblasti hospodaření s majetkem a finančními prostředky města. Své návrhy předkládají zastupitelstvu. Předsedou výboru je vždy člen zastupitelstva města. Výbory plní úkoly, kterými je pověřuje zastupitelstvo, a ze své činnosti mu i za ně odpovídají. Výbor pro územní plánování a rozvoj města zajišťuje úkoly týkající se zejména územního plánování spojeného se strategickým rozvojem města.

f) Městská policie

Městskou policii zřizuje a ruší zastupitelstvo města Hradce Králové obecně závaznou vyhláškou a je přímo podřízena primátorovi města. Městská policie zabezpečuje místní záležitosti veřejného pořádku v rámci působnosti města.

g) Magistrát města

Magistrát města bude charakterizován v následující kapitole 3.2



Obrázek 7 - Orgány statutárního města Hradec Králové

Zdroj: vlastní zpracování

3.2 Řízení statutárního města (Hradec Králové)

Řízení statutárního města zajišťuje již zmíněný magistrát, v jehož čele stojí primátor, který má obdobné postavení jako starosta v ostatních municipalitách.

Magistrát města je institucí poskytující služby veřejné správy. Zajišťuje jak činnost tzv. přenesené působnosti (vydávání osobních dokladů, vyplácení sociálních dávek, vydávání stavebních povolení, atd.) a rovněž samosprávné agendy (péče o město, sociální služby, kultura, apod) v rozsahu, který mu uloží zastupitelstvo města nebo rada města. Magistrát má přibližně 420 zaměstnanců a je organizačně členěn na odbory, větší odbory jsou členěny na úřady, úřady se člení na odbory a větší odbory na oddělení.³⁶

MMHK tvoří primátor, jednotlivé úseky řídí náměstci primátora, tajemnice magistrátu města je zodpovědná za chod magistrátu (vedoucí) a zaměstnanci zařazení do magistrátu. V čele magistrátu je primátor města. Tajemnice magistrátu je statutárním orgánem magistrátu v pracovně právních vztazích se zaměstnanci zařazenými do magistrátu a odpovídá primátorovi za plnění úkolů uložených magistrátu v samostatné a přenesené působnosti.

Další členění magistrátu je názorně zobrazeno v organizačním schématu Magistrátu města Hradec Králové. (viz. Příloha 3)

Dozor nad výkonem samostatné působnosti magistrátu vykonává Krajský úřad Královéhradeckého kraje. Výkon přenesené působnosti kontroluje ministerstvo vnitra.

³⁶Hradec Králové: Magistrát města [online]. [2010] [převzato 2009-12-09] Dostupný na WWW: <<http://www.hradeckralove.org/urad/magistrat>>

4. Rozvoj města – udržitelné podmínky pro život

Rozvoj města Hradec Králové je detailně popsán ve Strategickém plánu rozvoje města Hradec Králové do roku 2020 i v Akčním plánu. Strategický plán rozvoje města se nepovažuje za neměnný dokument a město s ním hodlá aktivně pracovat a v pravidelných intervalech aktualizovat jeho znění.

Proces aktualizace byl veden podle metod moderního strategického plánování, které jsou součástí tzv. místní Agendy 21 neboli programu rozvoje měst pro 21. století a které se používají ve vyspělých zemích světa. Zastupitelstvo města Hradec Králové přijalo na svém zasedání v prosinci 2003 chartu a zavázalo se k respektování principů udržitelného rozvoje.³⁷

V roce 2005 byl zpracován Akční plán 2005 – 2006 ke Strategickému plánu rozvoje města. Jde o taktický dokument, který obsahuje konkrétní úkoly a projekty, které jsou vybaveny odhadem nákladů a harmonogramu jejich realizace, a někdy i specifikací, kolik prostředků bude třeba vynaložit z rozpočtu obce či kraje.

Strategický plán obsahuje dlouhodobé cíle formulující se podle toho, čeho chce město dosáhnout v období několika nejbližších let – v tomto případě do r. 2020. Cíle by měly přesahovat dané volební období, aby nově zvolené zastupitelstvo mělo na co navazovat.

4.1 Udržitelný rozvoj

Udržitelný rozvoj je takový způsob rozvoje, který uspokojuje potřeby přítomnosti, aniž by oslaboval možnosti budoucích generací naplňovat jejich vlastní potřeby. Podmínkou rozvoje je zachování možností rozvoje; základní možností je přitom zachování přírodních podmínek v místním měřítku i v celé biosféře.³⁸ Udržitelný rozvoj znamená především rovnováhu - rovnováhu mezi třemi základními oblastmi našeho života: ekonomikou, sociálními aspekty a životním prostředím. Pokud je zachován systém ve stabilitě, pak postup při chránění životního prostředí je snazší při zachování trvale příznivých a zdravotně nezávadných podmínek pro život člověka.

Udržitelný rozvoj je též komplexní soubor strategií, které umožňují pomocí ekonomických prostředků a technologií uspokojovat lidské potřeby, materiální, kulturní i duchovní, při plném respektování environmentálních limitů. Aby tento rozvoj působil globálně, je nutná působnost na všech vládních úrovních.

³⁷ Strategický plán rozvoje města HK [online].[2010][převzato 2009-11-11]Dostupný na WWW:<<http://www.hradeckralove.org/file/353/>>

³⁸ Česká informační agentura životního prostředí. [online].[2010][převzato 2010-03-09]Dostupný na WWW:<[http://www.cenia.cz/web/www/web-pub2.nsf/\\$pid/MZPMSFHV0HSB](http://www.cenia.cz/web/www/web-pub2.nsf/$pid/MZPMSFHV0HSB)>

Cesta k udržitelnému rozvoji je podle výše uvedené definice podmíněna kvalitou veřejné správy, kterou se na lokální a regionální úrovni zabývá místní Agenda 21. Řešení problémů i tvorba rozvojových plánů, které mají směřovat k udržitelnosti, vyžaduje respektování určitých principů. Základní principy udržitelného rozvoje obsahuje dokument Agenda 21.

4.2 Strategický plán

Strategický plán rozvoje města Hradec Králové do roku 2020 slouží k zajištění udržitelného rozvoje. V první kapitole se zabývá celkovou vizí města, následuje vymezení osmi klíčových oblastí, kde se u každé stagnuje vize, globální cíl, SWOT analýza a generická strategie oblasti. Generická strategie je v dokumentu definována jako určení základního nasměrování strategie k naplnění vize na základě provedené SWOT analýzy.

4.2.1 Vize města Hradec Králové

„Hradec Králové je v roce 2020 metropolí severovýchodních Čech, dynamicky se rozvíjející a udržované město s funkčním a harmonickým urbanistickým řešením navazujícím na tradici města – Salón republiky, město živé a otevřené novým myšlenkám...“³⁹ Těmito úvodními slovy je zachycena vize města. Zdůrazněna je zde především image města, tedy heslo, Salón republiky, ze kterého vychází jednotlivé klíčové oblasti následně rozvinuté ve strategickém plánu města.

Další část vize rozvoje města je vyjmenována do jednotlivých bodů, ve kterých je kladen důraz na životní prostředí. Pokud bude okolní prostředí narušováno minimálně, pak přispěje k rozvoji ve všech oblastech. K tomu má např. přispět dopravní systém s významnou složkou veřejné dopravy a propojení sítí cyklostezek, moderní průmysl a podnikání, založeného na nejnovějších ekologicky šetrných technologiích s čistými provozem, město s kvalitní, fungující a hospodárnou technickou infrastrukturou šetrnou k životnímu prostředí a nenarušující vzhled města, se zajištěnými podmínkami pro optimální rozvoj zásobování energiemi. To umožní splnit další bod a tím je město zdravé a čisté, s dostatkem zeleně a dobrým životním prostředím pro své občany.

³⁹ Strategický plán rozvoje města HK [online]. [2010][převzato 2009-11-11] Dostupný na WWW: <<http://www.hradeckralove.org/file/353/>>

Mezi další plánované vize města je:

- uznávané centrum kultury, sportu a společenského života
- vyhlášené univerzitní město, centrum školství a vzdělanosti
- bezpečné město s nízkým výskytem společensky nežádoucích jevů
- komunikující město (e-government) s vysokou kvalitou veřejné správy

4.2.2 Strategie klíčových oblastí

Rozvoj města je ve Strategickém plánu vymezen do klíčových oblastí, které jsou:

Urbanismus a bydlení

Urbanismus a bydlení jsou zaměřeny na kvalitu, prostorový rozvoj města a rekonstrukci. Hlavní vizí této oblasti je intenzivně rozvíjet město tak, aby navazovalo na tradici města – Salónu republiky.

Doprava

Doprava zahrnuje vnější, vnitřní i veřejnou osobní dopravu a integrovaný dopravní systém. Pozornost je ve městě věnována pěší a cyklistické dopravě, která má ve městě tradici. V současnosti není tato síť fyzicky propojena, přestože existují podklady pro její realizaci. Řešitelka by zde navrhla nastavení motivačního programu pro obyvatele z důvodu častějšího využívání městské hromadné dopravy občany. Podnětem pro tento návrh je vize města zmiňující ekologii a udržitelný rozvoj.

Podnikání a zaměstnanost

V této oblasti je snaha města vytvářet podmínky podnikatelského prostředí a tím zvýšit zaměstnanost. Návrh řešitelky je lepší informovanost podnikatelských subjektů v dotačních a podpůrných programech v různých oblastech podnikání.

Infrastruktura

V tomto směru se rozvoj bude snažit uchylovat ke kvalitní, fungující, hospodárné, technické a informační infrastruktuře, jež je šetrná k životnímu prostředí a zároveň nenarušuje vzhled města. Autorka zdůrazňuje především častější využívání obnovitelných zdrojů energie, tedy solární kolektory. V posledních letech bylo vystavěno nemalé množství těchto kolektorů. Příkladem může být výstavba v blízkosti restaurace Duran na jižním okraji města Hradec Králové a na východním okraji města. Aktuálním problémem je pozastavení přijímání

žádostí o povolení na výstavbu solárních kolektorů z důvodu regulace výroby elektrické energie.

Vzdělávání a školství

V této oblasti rozvoje se bude město snažit o získání pojmenování univerzitní město. Usilovat bude o to, aby všem občanům každého věku bylo umožněno dostatek vzdělání a poskytnuty instituce k tomu potřebné.

Vzdělávání a školství je třeba spojovat s obory a oblastmi, které s tím úzce souvisí. Tím je dostupné bydlení pro studenty a učitelé, nabídka pracovních míst a samozřejmě kulturní život.

Životní prostředí

V problematice životního prostředí se chce město zaobírat za heslem zdravé město. Je tím myšlena čistota, zdravý životní styl, volná prostranství, mikroklima, minimální hluk ve městě.

Sociální oblast a zdraví obyvatel

„Hradec Králové v roce 2020 je bezpečné město se zajištěnými sociálními a zdravotními službami.“⁴⁰ K této vizi je třeba zachovat nebo zlepšit bezpečnost ve městě, která by se měla v budoucnu více zaměřit na bezpečnost silniční. Právě zde se totiž riziko bude zvyšovat více než jinde.

Kultura, volný čas, sport, cestovní ruch

Infrastruktura pro kulturu, volný čas a sport by se měla rozvíjet tak, aby uspokojila všechny věkové kategorie obyvatel, umožňovala provozovat volnočasové aktivity a tím podpořit a rozvíjet cestovní ruch.

⁴⁰ Strategický plán rozvoje města HK [online]. [2010][převzato 2009-11-11] Dostupný na WWW: <<http://www.hradeckralove.org/file/353/>>

4.3 SWOT analýza všech oblastí

Souhrnná SWOT analýza je aplikovaná na město Hradec Králové. Odráží jednotlivé oblasti SWOT analýz strategického plánu, z nichž byly vybrány nejdůležitější silné stránky, slabé stránky, příležitosti a hrozby města.

Silné stránky města (S)	Slabiny města (W)
<ul style="list-style-type: none"> • Tradice kvalitní architektury • Zájem obyvatel bydlet v Hradci Králové • Nadprůměrná současná úroveň MHD • Možnost vyvedení silniční tranzitní dopravy mimo město • Nově otevřené moderní venkovní koupaliště • Vybudované rozsáhlé primární tepelné sítě s dostatečnou kapacitou pro další rozvoj • Příznivé životní prostředí a čistota města • Relativně nízká úroveň pouliční kriminality • Tradice v konání kulturních a společenských akcí • Poptávka a zájem občanů o volnočasové aktivity, kulturu a sport 	<ul style="list-style-type: none"> • Neřešení dopravy v klidu • Neexistence bydlení se sníženým standardem • Nemožnost financování dopravy pouze z vlastních zdrojů • Nedostatek parkovacích příležitostí ve městě • Nespokojenost občanů se systémem placení parkovného ve městě • Počet obyvatel pod 100.000 • Nedostatek záložních zdrojů energie a alternativních tras v oblasti infrastruktury • Nedostatek dostupného bydlení pro některé sociální skupiny (zdravotně postižené, mladé rodiny, seniory) • Nízká úroveň většiny sportovišť • Nižší úroveň i kvalita hotelových kapacit
Vnější příležitosti (O)	Hrozby (T)
<ul style="list-style-type: none"> • Možnost čerpání finančních prostředků na dopravu i jiné projekty z evropských a státních zdrojů • Strategická poloha města • Prostory pro podnikání v místech starých a nevyužívaných průmyslových areálů • Aglomerace Hradec Králové a Pardubice – možnost koordinace • Podpora mladých rodin s dětmi ze strany města a státu • Výstavba atraktivních center pro turisty 	<ul style="list-style-type: none"> • Nárůst počtu automobilů • Existence letiště v Pardubicích • Neúměrný nárůst rodinných domů v okolních obcích • Legislativní hrozba – stagnace nebo pokles podnikatelských aktivit • Živelné pohromy - obzvláště povodně • Příliv sociálně problémových skupin • Nárůst nezaměstnanosti, pokles podnikatelů

Zdroj: upraveno podle: Strategický plán rozvoje města HK [online].[2010][převzato 2009-11-10]Dostupný na WWW:<[http:// www.hrdeckralove.org/file/353/](http://www.hrdeckralove.org/file/353/)>

Závěr

Strategické řízení je důležitým nástrojem měst i obcí, který přináší mnoho výhod při jeho využívání. Znamená dosahování cílu naplňující poslání organizace a to účinně, efektivně a hospodárně, orientovat se na dosahování výsledků a přijímat za ně rozhodnutí i odpovědnost. Dosahování výše uvedeného klade značné nároky na kompetence manažerů, po kterých se vyžaduje dovednost využívat moderní nástroje managementu a aplikovat je ve specifických podmínkách. Proto by se na nové trendy v oblasti řízení veřejného sektoru měl dávat ještě větší důraz a jejich používání změnit v běžnou praxi. Modely jako New Public Management, model CAF a další, jsou určeny pro organizace veřejného sektoru, které plánují ve své činnosti posílit své kvality. Ke konkrétnímu uplatňování modelu CAF na všech úrovních veřejné správy docházelo od roku 2004. V tomto roce byl zaveden Ministerstvem vnitra na obecních úřadech dvaceti obcí. Jednotlivé úřady využívající model CAF jsou uvedeny v příloze č. 2.

Významnou součástí strategického řízení je strategické plánování, které má za úkol vytvářet dobré podklady pro snazší a čitelnější rozvoj daného města v budoucnu. K tomu mu má dopomoci strategický plán, v němž jsou popsány tyto představy dlouhodobého rozvoje města. Ty by měly následně sloužit jako poklad pro proměnu plánů a příležitostí do reality.

Zpracování Strategického plánu rozvoje města Hradec Králové bylo vytvářeno podle metod moderního strategického plánování, jež jsou součástí tzv. místní Agendy 21 neboli programu rozvoje měst pro 21. století a které se používají ve vyspělých zemích světa. Již v úvodních částech strategického plánu klade primátor důraz na spolupráci s odborníky na zpracování strategických plánů, na spolupráci s aktivní veřejností. Právě z těchto uvedených postupů vychází udržitelný rozvoj města, tj. vyvážený rozvoj ekonomických a sociálních aspektů s velkým důrazem na oblast životního prostředí. Právě životní prostředí a vysoká kvalita života jsou další důležité body, o které se opírají jednotlivé rozebírané oblasti jak při zpracovaných vizích, tak i v globálních cílech.

Strategický plán se opírá o hlavní slogan města: „Salón republiky“, jež je v jednotlivých oblastech dokumentu často zdůrazňován. Tato cesta rozvoje rozhodně směřuje správným směrem. Již počátkem minulého století městu vtiskli tuto novou tvář architekti evropského formátu, Jan Kotěra a poté jeho žák Josef Gočár. Ten navrhl tehdy novou koncepci řešení podoby města „město otevřené čerstvému povětří“. Toto velkolepé

urbanistické řešení města nemá, až na pár výjimek, obdoby. Hradec Králové se tímto sloganem pyšní a radí se tak mezi evropské urbanistické unikáty.

Analytické části v jednotlivých oblastech s použitím SWOT analýzy by měli upozorňovat na možné slabé stránky i hrozby působící na danou oblast a tím v následujících letech přijmou případné opatření – pokud je to možné - na jejich eliminaci. Na druhé straně je účelem zdůraznit případné silné stránky a příležitosti. Ty by měly být určitou platformou pro následný rozvoj i snazší plánování finančních prostředků s ním souvisejících.

Přínosem práce je podání přehledu o vedoucích pozicích na Magistrátu města Hradec Králové a objasnění činnosti personálního oddělení, též v této instituci. Získané zkušenosti a informace byly zachyceny v této práci. Personální oddělení bylo vybráno záměrně, protože lidské zdroje představují pro mnohé organizace klíč k úspěšnému realizování stanovených cílů. Celkové pojetí přístupu k zaměstnancům je naplňováno pomocí řízení lidských zdrojů. Strategické řízení lidských zdrojů směřuje k promyšlenému přístupu k jejich řízení a napomáhá sladit tuto oblast se strategickými plány Magistrátu města Hradec Králové. Právě s pomocí strategického plánování ovlivňuje všudypřítomná fluktuace zaměstnanců minimálně a neovlivňuje tak chod celé organizace. Jednoznačně největší důraz byl kladen na činnost získávání a výběru pracovníků. Bylo tak učiněno z důvodů, že tato aktivita je jedna z nejdůležitějších, často se opakujících i nejnákladnějších. Též proto, že bez kvalitních pracovníků by nemohla fungovat žádná organizace. Dalším přínosem je zmapování současného stavu a vývoje města Hradec Králové a navržení případných zlepšení.

Hradec Králové je město obdivované mnoha rezidenty i návštěvníky. Snad tomu v dalších letech bude i nadále. Pouze schopní lidé na vedoucích pozicích mají v ruce rozvoj města tím správným směrem. Jejich další rozhodování o nových projektech a činnostech souvisejících s městem ovlivní křivku návštěvnosti, která poroste stejně jako spokojenost občanů města Hradec Králové.

Doporučením pro Magistrát města Hradec Králové by mohlo být častější využívání nových trendů týkající se řízení ve veřejné správě. Stejně jako si na magistrát našel cestu „e-Government“, mohly by ho následovat další trendy jako je New Public Management a již používaný na Krajském úřadě v Hradci Králové model CAF. Případnou hrozbou při jejich využívání je ale možný pokles počtu uživatelů používajících tento model. Za příčinu tohoto jevu by mohl být považován e-Government, na který Ministerstvo vnitra přesunulo pozornost.

Seznam použité literatury

Tištěné zdroje

- [1] ARMSTRONG Michael, *Personální management*, 1.vydání, Praha: Grada Publishing 1999, Dotisk 2000, 968 s. ISBN 80-7169-614-5
- [2] ARMSTRON Michael, *Řízení lidských zdrojů*, Praha: Grada Publishing, 2002. 856 s. ISBN 80-247-0469-2
- [3] BALÁŠ Lubomír, et al. *Společný hodnotící rámec – CAF 2006*, 1. vyd. Praha 2007. 114 s. ISBN 978-80-02-01901-5
- [4] DYTRT Zdeněk, STRÍTESKÁ Michaela, *Efektivní inovace- odpovědnost v managementu*, 1. vydání Brno: Computer Press, 2009, , 150 s.ISBN 978-80-251-2771-1
- [5]MALLYA Thaddeus, *Základy strategického řízení a rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing 2007, 246 s. ISBN 979-80-247-1911-5
- [6]McIVOR, R.: *The Outsourcing Process: Strategies for Evaluation and Management*, Cambridge University Press, 2005, 326 s., ISBN 0521844118
- [7]PROVAZNÍKOVÁ Romana, *Financování města, obcí a regionů teorie a praxe*, 2.vyd. Praha: Grada Publishing 2009,304 s., ISBN: 978-80-2789-9
- [8]REKTOŘÍK Jaroslav, ŠELEŠOVKÝ Jan. *Jak řídit kraj, město a obec - Strategie komunikace řízení 4. díl*, 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2002. 128 s. ISBN 80-210-2957-9
- [9]REKTOŘÍK Jaroslav, ŠELEŠOVSKÝ, Jan a kol. *Strategie rozvoje měst, obcí, regionů a jejich organizací*.1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 1999. 140 s. ISBN 80-210-2126-8
- [10]VYSUŠIL Jiří: *Controlling do kapsy aneb šest základních bodů controllingu*. Praha Profess Consulting s. r. o. :2002. 80s.ISBN 80-7259-013-8

Elektronické zdroje

- [11]Česká informační agentura životního prostředí. [online].[2010][převzato 2010-03-09]Dostupný na WWW:<[http://www.cenia.cz/web/www/web-pub2.nsf/\\$pid/MZPMSFHV0HSB](http://www.cenia.cz/web/www/web-pub2.nsf/$pid/MZPMSFHV0HSB)>
- [12]Český statistický úřad Hradec Králové[online][2009][převzato 2010-01-05] Dostupný na WWW: <<http://www.plzen.czso.cz/xh/redakce.nsf/itisk/1A0022B015>>
- [13]Deník veřejné správy: Management územní správy. [online].[převzato 2009-11-10]Dostupné na WWW: <<http://denik.obce.cz/go/clanek.asp?id=6169357>>

- [14]Hradec Králové: Symboly města [online].[2010][převzato 2009-12-09]Dostupný na WWW: <<http://www.hradeckralove.org/hradec-kralove/symboly-mesta> >
- [15] Hradec Králové: Zastupitelstvo, Rada města, Komise [online].[2010][převzato 2009-12-09]Dostupný na WWW: <<http://www.hradeckralove.org/hradec-kralove>>
- [16]Metody řízení: Metodický portál [online].[2005-2010][převzato 2010-02-01]. Dostupný na WWW: <<http://www.metodyrizeni.cz/rizeni.html>>
- [17]Mezinárodní poradenské centrum obcí [online] [2009] [převzato 2009-12-15]. Dostupný na WWW:<www.mepco.cz/data/Strategické%20řízení.doc>
- [18] Ministerstvo vnitra České republiky: e-Government [online].[2010][převzato 2009-11-15]Dostupný na WWW:<<http://www.mvcr.cz/clanek/egon-jako-symbol-egovernmentu-moderniho-pratelskeho-a-efektivniho-uradu-252052.aspx>>
- [19]Ministerstvo vnitra ČR: Czech point [online][2010][převzato 2009-11-15] Dostupný na WWW:<<http://www.mvcr.cz/clanek/czech-point-kontaktni-mista-verejne-spravy.aspx>>
- [20]Ministerstvo vnitra ČR: Počet obyvatel v krajských městech [online].[2010][převzato 2009-12-15]Dostupný na WWW: <<http://mvcr.cz/clanek/statistiky-pocty-obyvatel-v-obcich.aspx?q=Y2hudW09NA%3D%3D>>
- [21]Místní Agenda 21[online] [1999] [převzato 2009-12-18]. Dostupný na WWW: <<http://www.ma21.cz>>
- [22]Občanská společnost-právo na rozhodování [online].[převzato 2010-02-25]. Dostupný na WWW: <<http://obcan.ecn.cz/index.shtml?w=u&x=1921880>>
- [23]Quality Centrum [online][převzato 2010-03-31]. Dostupný z WWW:<<http://www.certifikace-iso.cz/iso-9001>>
- [24]Strategické plánování a řízení rozvoje území [online].[převzato 2009-11-10]Dostupné na WWW: <http://www.rozvoj-pk.cz/soubory/topmanazeri/Den02_studijni_material_SP.pdf>
- [25]Strategický plán rozvoje města[online].[převzato 2009-11-28]. Dostupný na WWW: <<http://sprm.nmm.cz/?p=6>>
- [26]Výkladový slovník: Životní prostředí udržitelný rozvoj [online].[2007][převzato 2010-04-05]. Dostupný na WWW: <<http://slovník.ekopolitika.cz/m.shtml>>

Legislativa

[27]Zákon č. 128/2000 Sb., o obcích, ve znění pozdějších předpisů.

[28]Zákon č. 312/200 Sb., o úřednicích územních samosprávních celků a změně, některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů

[29]262/2006 Sb., zákoník práce ve znění pozdějších předpisů,

[30]nařízení vlády 564/2006 Sb., o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě,

[31]nařízení vlády č. 469/2002 Sb., katalog prací

Seznam obrázků

Obrázek 1 - Proces strategického řízení	14
Obrázek 2 - Struktura CAF.....	21
Obrázek 3 - Panely hodnocení předpokladů ("klasické" bodové hodnocení CAF)	22
Obrázek 4 - Panely hodnocení výsledků ("klasické" bodové hodnocení CAF)	22
Obrázek 5 - eGON	24
Obrázek 6 - Počet obyvatel v jednotlivých částech města Hradec Králové	29
Obrázek 7 - Orgány statutárního města Hradec Králové.....	46

Seznam tabulek

Tabulka 1 - Vývoj obyvatel.....	28
Tabulka 2 - Počet obyvatel v krajských městech (2009).....	28
Tabulka 3 - Největší zaměstnavatelé v Hradci Králové	32

Seznam zkratek

BSC	Balanced Scorecard = metoda vyvážených ukazatelů
Czech POINT	Český podávací ověřovací informační národní terminál
EFQM	European Foundation for Quality Management = model výjimečnosti
CAF	Common Assessment Framework = společný hodnotící rámec
MMHK	Magistrát města Hradec Králové
NPM	New Public Management = nové řízení organizací veřejné správy
NPJ	Národní politika podpory jakosti
ŘLZ	Řízení lidských zdrojů
SMEs	Small and Medium Enterprises = malé a střední podniky

Seznam příloh

Příloha 1 Rozhovor o činnostech personálního oddělení.....	I
Příloha 2 Organizace využívající model CAF	II
Příloha 3 Organizační schéma Magistrátu města Hradec Králové	III

Příloha 1 Rozhovor o činnostech personálního oddělení

1. Jaké metody používáte k přilákání nových zaměstnanců?

Který z těchto uvedených je prioritní?

Dáváte přednost při získávání zaměstnanců z vnitřních či vnějších zdrojů?

2. Využívá MMHK outsourcing?

V oblasti získávání zaměstnanců se tedy nevyužívá? V jiných oblastech ano?

3. Jak probíhá pohovor?

4. Kdo tvoří výběrové testy, jsou pro každého uchazeče podmínkou?

A vy jste psala výběrový test?

5. Jak probíhá adaptace zaměstnanců?

Co je obsahem plánu adaptace?

6. Co se děje po této době?

7. Jakým způsobem se hodnotí zaměstnanci?

Jak často probíhá hodnocení?

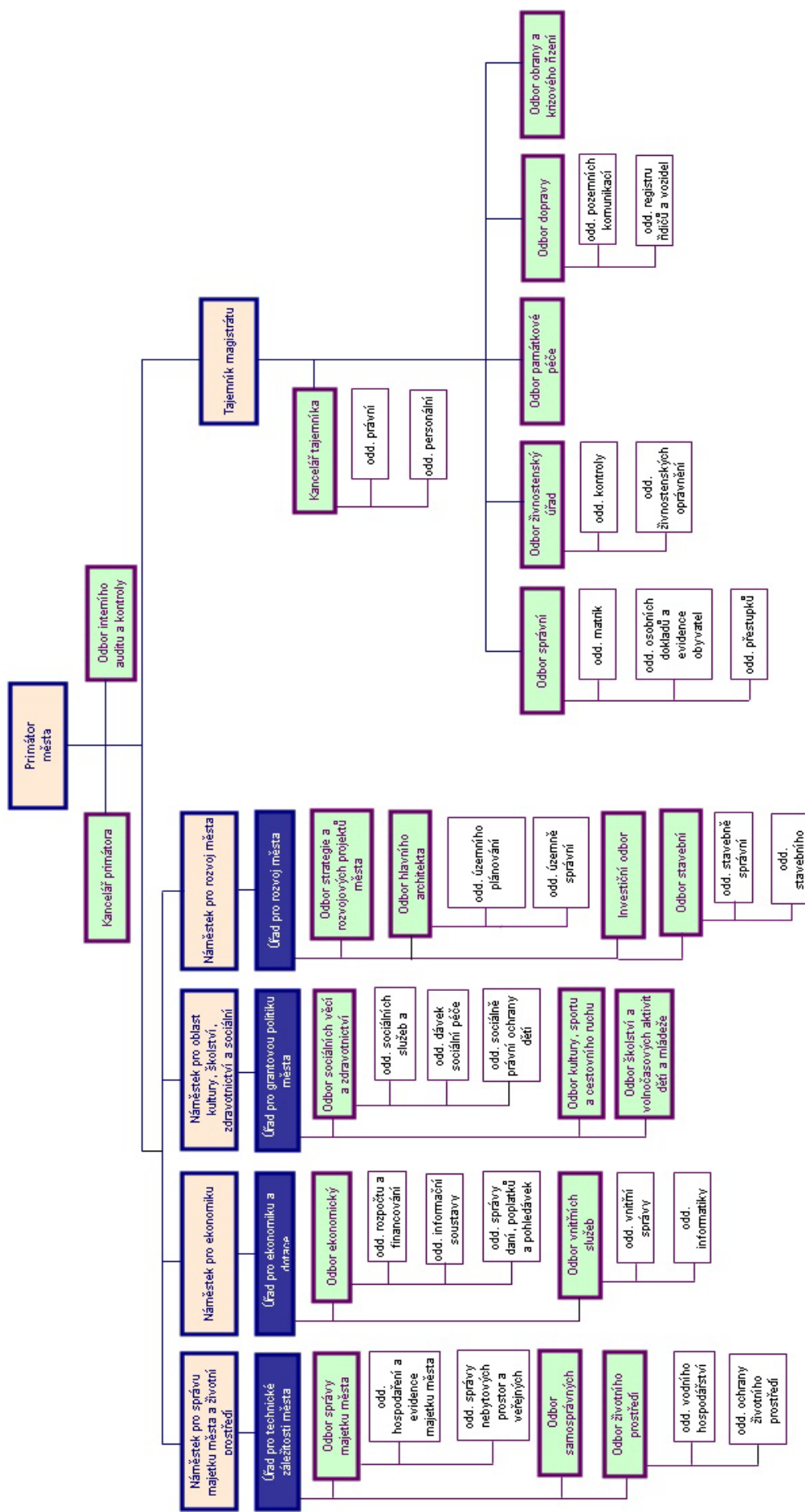
Pro koho slouží tyto výsledky?

Příloha 2 Organizace využívající model CAF

Název	Název	Název
Krajský úřad Hradec Králové	Krajský úřad Zlín	Krajský úřad Karlovy Vary
Krajský úřad Moravskoslezského kraje	Krajský úřad Pardubice	Krajský úřad Vysočina
Krajský úřad Jihočeského kraje	Městský úřad Aš	Městský úřad Boskovice
Městský úřad Děčín	Městský úřad Hodonín	Městský úřad Chomutov
Městský úřad Chotěboř	Městský úřad Jablonec nad Nisou	Městský úřad Jablunkov
Městský úřad Kopřivnice	Městský úřad Kyjov	Městský úřad Pelhřimov
Městský úřad Prostějov	Městský úřad Rokycany	Městský úřad Třeboň
Městský úřad Valašské Klobouky	Městský úřad Valašské Meziříčí	Městský úřad Bílovec
Magistrát města Plzně	Magistrát města Karviná	Městský úřad Dobříš
Městský úřad Uherské Hradiště	Městský úřad Písek	Městský úřad Moravská Třebová
Krajský úřad Jihomoravského kraje	Městský úřad Dačice	Městský úřad Orlová
Městský úřad Přerov	Městský úřad Sokolov	Městský úřad Chrudim
Městský úřad Kostelec nad Orlicí	Úřad městské části Praha 13	Městský úřad Horšovský Týn
Městský úřad Šternberk	Městský úřad Hlučín	Městský úřad Hranice
Omega Liberec	Městský úřad Terezín	Městský úřad Nové Město nad Metují
Městský úřad Milevsko	Úřad městské části Praha 7	HŠ a VOŠ Poděbrady
COP Sezimovo Ústí	SOŠ a SOU Brno	ČSJ
Wistminster	Úřad regionální rady regionu soudržnosti Střední Morava	Metodické a evaluační centrum
Městský úřad Rittwaldov	EDUKOL, vzdělávací a poradenské sdružení s.r.o.	Krajský úřad Libereckého kraje
Město Slaný	Město Šumperk	Město Tábor
Město Uničov	Město Konice	Město Studénka
Městský úřad Chabařovice	Městský úřad Velvary	Ministerstvo pro místní rozvoj
Městský úřad Vsetín	Olomoucký kraj	Úřad městského obvodu Ostrava Jih
Městský úřad Aš	Město Černošice	Město Pohořelice

Zdroj: CAF, Česká společnost pro jakost, [online].[2010][převzato 2010-03-24]. Dostupný na WWW: <<http://www.benchmarking.cz/caf/Urady/UradySeznam.aspx>>

Příloha 3 Organizační schéma Magistrátu města Hradec Králové



Zdroj: Hradec Králové: Odbory města [online]. [2010] [převzato 2009-12-09] Dostupný na WWW : <<http://www.hradeckralove.org/urad/odbory>>