

**Česká zemědělská univerzita v Praze**

**Provozně ekonomická fakulta**

**Katedra řízení**



**Diplomová práce**

**Vyhledávání zaměstnanců generace Z ve vybrané  
organizaci**

**Vincenc Peroutka**

**© 2022 ČZU v Praze**



## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Vincenc Peroutka

Veřejná správa a regionální rozvoj – k. s. Sez. Ústí – Tábor

Název práce

**Vyhledávání zaměstnanců generace Z ve vybrané organizaci**

Název anglicky

**Employee sourcing of Generation Z in an organisation**

---

### Cíle práce

Hlavním cílem diplomové práce je zhodnotit proces vyhledávání zaměstnanců generace Z ve zvolené společnosti. V případě zjištění nedostatků navrhnout opatření pro zefektivnění procesu vyhledávání zaměstnanců.

### Metodika

Teoretická část práce bude zpracována na základě metody komparace různých teoretických přístupů a syntézy dílčích poznatků. Praktická část bude zpracována s využitím metod dotazníkového šetření/polostrukturovaného rozhovoru/případové studie.

Předběžný harmonogram vypracování diplomové práce:

Syntéza teoretických výstupů: 5/2021 – 8/2021

Výzkum: 9/2021 – 12/2021

Agregace výstupů z teoretické a praktické části: 01/2022 – 02/2022

Odevzdání závěrečné práce na katedru: 03/2022

## **Doporučený rozsah práce**

60 – 80 stran

## **Klíčová slova**

Řízení lidských zdrojů, vyhledávání zaměstnanců, zdroje vyhledávání zaměstnanců, zkušenost uchazeče, generace Z

---

## **Doporučené zdroje informací**

- ARMSTRONG, M., TAYLOR, S. Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.
- HORVÁTHOVÁ, P., BLÁHA, J., ČOPÍKOVÁ, A. Řízení lidských zdrojů: nové trendy. Praha: Management Press, 2016. ISBN 978-80-7261-430-1.
- KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.
- PAGGI, R., CLOWES, K. Managing Generation Z: how to recruit, onboard, develop, and retain the newest generation in the workplace. Fresno, California: Quill Driver Books, 2021. ISBN 9781610353809.
- ŠIKÝŘ, M. Personalistika pro manažery a personalisty. Praha: Grada Publishing, 2016. ISBN 978-80-247-5870-1.
- TEGZE, J. Jak hledat zaměstnance v 21. století: techniky moderního recruitmentu. Praha: Grada, 2019. ISBN 978-80-271-0551-9.

---

## **Předběžný termín obhajoby**

2021/22 LS – PEF

## **Vedoucí práce**

Ing. Kateřina Drahotová, Ph.D.

## **Garantující pracoviště**

Katedra řízení

---

Elektronicky schváleno dne 24. 2. 2022

**prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.**

Vedoucí katedry

---

Elektronicky schváleno dne 28. 2. 2022

**doc. Ing. Tomáš Šubrt, Ph.D.**

Děkan

V Praze dne 16. 03. 2022

### **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "Vyhledávání zaměstnanců generace Z ve vybrané organizaci" jsem vypracoval samostatně pod vedením vedoucí diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autor uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušil autorská práva třetích osob.

V Praze dne 31.03.2022

---

## **Poděkování**

Rád bych touto cestou poděkoval Ing. Kateřině Drahotové, Ph.D., vedoucí mé diplomové práce, za vstřícnost a odborné vedení při přípravě celé práce.

Dále bych chtěl poděkovat zaměstnancům Krajského úřadu Středočeského kraje za poskytnuté konzultace, informace a jejich čas při tvorbě praktické části diplomové práce.

A v neposlední řadě bych rád poděkoval své rodině za pochopení, pevné nervy a čas, který mi poskytli při studiu.

# Vyhledávání zaměstnanců generace Z na Krajském úřadě Středočeského kraje

## Abstrakt

Vyhledávání zaměstnanců generace Z je v současné době důležitým faktorem. Zástupci této generace se totiž nyní dostávají ze škol na trh práce, kde hledají své uplatnění.

Celá práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. Teoretická část se skládá z pěti kapitol. V první kapitole je popsána všeobecná podstata trhu práce a současná situace na trhu práce v ČR. Druhá kapitola definuje a vzájemně porovnává předešlé generace X, Y a současnou generaci Z. To vše i z pohledu jejich pozice na trhu práce. Kapitola třetí řeší řízení lidských zdrojů. Čtvrtá kapitola pojednává o vnitřních a vnějších zdrojích a o způsobu vyhledávání zaměstnanců pro konkrétní druhy pracovních pozic. V páté kapitole jsou definovány personální metody vyhledávání zaměstnanců.

Praktická část zjišťuje pomocí hloubkových rozhovorů s vedením Odboru personálního, jaký je pohled profesionálů na vyhledávání zaměstnanců ve zkoumané organizaci. Celkem byly provedeny rozhovory se třemi zaměstnanci organizace. Konkrétně s vedoucím Odboru personálního, vedoucím oddělení vzdělávání a personálního rozvoje a referentkou pro výběrová řízení a rovné příležitosti.

Cílem diplomové práce je zhodnotit proces vyhledávání zaměstnanců generace Z a navrhnout opatření pro zefektivnění procesu vyhledávání zaměstnanců na Krajském úřadě Středočeského kraje a ekonomicky zhodnotit finanční situaci v organizaci. Ze zjištěné aktuální situace v organizaci jsou navržena tato konkrétní doporučení: větší využívání dalších sociálních sítí jako je Instagram nebo Tik Tok, nabídnutí více benefitů ideálních pro generaci Z (multisport karta, home office, vstupenky na kulturní a sportovní události), k přijímacím pohovorům přizvat i budoucí kolegy vykonávající stejnou pracovní pozici, využít potenciál, který vyplynul z dění na Ukrajině v podobě přílivu nových zaměstnanců a z ekonomického hlediska vynaložit z rozpočtu více finančních prostředků na modernizaci pracovního prostředí pomocí např. nákupu DHM, nabídnutí větších finančních bonusů v podobě odměn a osobních příplatků k tabulkovým mzdám. Veškerá navržená opatření mají tendenci ke zefektivnění vyhledávání zaměstnanců generace Z na Krajském úřadě Středočeského kraje.

**Klíčová slova:** řízení lidských zdrojů, vyhledávání zaměstnanců, zdroje vyhledávání zaměstnanců, zkušenost uchazeče, generace Z



# **Employee sourcing of Generation Z at the Regional Office of the Central Bohemian Region**

## **Abstract**

Finding Generation Z employees is currently an important factor. Representatives of this generation are now entering the labor market, where they are looking for a job.

The whole work is divided into a theoretical and a practical part. The theoretical part consists of five chapters. The first chapter describes the general nature of the labor market and the current situation of the labor market in the Czech Republic. The second chapter defines and compares the previous generations X, Y with the current generation Z in terms of their position in the labor market. Chapter three deals with human resource management. The fourth chapter deals with internal and external resources and how to find employees for specific types of jobs. The fifth chapter defines the personnel methods of finding employees. The practical part includes in-depth interviews with the management of the Personnel Department in order to define what is the view of professionals on finding employees in the researched organization. In total, interviews were conducted with three employees of the organization. Specifically with the head of the Personnel Department, the head of the education and personnel development department and the clerk for tenders and equal opportunities.

The aim of the diploma thesis is to evaluate the process of finding employees of generation Z and to propose measures for streamlining the process of finding employees at the Regional Office of the Central Bohemian Region. Furthermore, it aims to economically evaluate the financial situation in the organization. Based on the identified current situation in the organization, the following specific recommendations are proposed: greater use of other social networks such as Instagram or Tik Tok, offering more benefits ideal for Generation Z (multisport card, home office, tickets for cultural and sporting events), participation of successful applicants of the same position in the job interview process, taking advantage of the potential of the influx of new employees from Ukraine and spending more money from the budget on modernizing the working environment through, for example, purchasing Tangible Assets, offering higher financial incentives in the form of bonuses and/or personal raises compared to the standard table wages. All the proposed measures tend to make the search for Generation Z employees at the Regional Office of the Central Bohemian Region more efficient.

**Keywords:** Human Resources Management, employee search, employee search resources, candidate experience, Generation Z

# Obsah

<b>1 Úvod.....</b>	<b>13</b>
<b>2 Cíl práce a metodika .....</b>	<b>15</b>
2.1 Cíl práce .....	15
2.2 Metodika .....	15
<b>3 Teoretická východiska .....</b>	<b>18</b>
3.1 Trh práce .....	18
3.1.1 Současná situace na trhu práce v ČR .....	18
3.2 Generace X, Y, Z .....	21
3.2.1 Generace .....	21
3.2.2 Generace X .....	22
3.2.3 Generace X na trhu práce.....	23
3.2.4 Generace Y .....	24
3.2.5 Generace Y na trhu práce.....	25
3.2.6 Generace Z.....	26
3.2.7 Generace Z na trhu práce .....	29
3.3 Řízení lidských zdrojů.....	32
3.3.1 Vývoj řízení lidských zdrojů.....	34
3.4 Vyhledávání zaměstnanců.....	36
Vnitřní zdroje.....	38
Vnější zdroje.....	40
3.4.1 Vyhledávání pro dělnické profese .....	42
3.4.2 Vyhledávání pro nižší management.....	43
3.4.3 Vyhledávání pro vrcholný management .....	44
3.5 Personální metody vyhledávání zaměstnanců.....	44
3.5.1 Inzerce ve sdělovacích prostředcích .....	45
3.5.2 Využívání služeb komerčních zprostředkovatelen .....	46
3.5.3 Využívání počítačových sítí.....	47
3.5.4 Spolupráce se vzdělávacími institucemi .....	48
3.5.5 Spolupráce s úřadem práce .....	48
3.5.6 Vývěsky a letáky .....	49
3.5.7 Doporučení stávajícího zaměstnance .....	49
<b>4 Vlastní práce .....</b>	<b>51</b>
4.1 Představení zkoumané organizace .....	51
4.1.1 Hlavní poslání KÚSK .....	53
4.1.2 Organizační struktura KÚSK.....	53
4.1.3 Personalistika KÚSK .....	55

4.2	Současný stav vyhledávání zaměstnanců na KÚSK .....	58
4.2.1	Proces vyhledávání zaměstnanců na KÚSK .....	58
4.2.2	Zdroje vyhledávání zaměstnanců na KÚSK .....	60
4.2.3	Metody využívané pro vyhledávání zaměstnanců na KÚSK.....	61
<b>5</b>	<b>Výsledky a diskuse .....</b>	<b>62</b>
5.1	Rozhovory s personalisty KÚSK .....	62
5.1.1	Výsledky rozhovorů s personalisty .....	62
5.2	Ekonomické zhodnocení KÚSK .....	68
5.2.1	Rozpočet Středočeského kraje .....	68
5.2.2	Finanční situace Středočeského kraje .....	71
5.2.3	Finanční plánování projektů a akcí v organizaci .....	74
<b>6</b>	<b>Závěr.....</b>	<b>76</b>
<b>7</b>	<b>Seznam použitých zdrojů.....</b>	<b>78</b>
<b>8</b>	<b>Seznam obrázků, tabulek, grafů a zkratk .....</b>	<b>80</b>
8.1	Seznam obrázků .....	80
8.2	Seznam tabulek.....	80
8.3	Seznam grafů.....	80
8.4	Seznam použitých zkratk.....	80
<b>Přílohy</b>	<b>.....</b>	<b>82</b>

# 1 Úvod

Trh práce je prostředí, kde se setkává poptávka po zaměstnání s jeho nabídkou. Zde mohou zaměstnavatelé vybírat z velké škály uchazečů o zaměstnání. V současnosti tou jednou z nejvíce zastoupenou generací je generace Z, která díky svým vlastnostem představuje velký potenciál pro rozvoj a růst mnoha organizací a firem všeobecně. A protože se tato diplomová práce zabývá vyhledáváním zaměstnanců právě generace Z, je potřeba si uvědomit, jaké byly generace předešlé, jak je generace Z definovaná. Od předešlých generací X a Y se totiž v mnoha směrech liší. Největším zdrojem informací je pro tyto jedince internet, na kterém se pohybují prakticky od narození a dalším faktorem, který tuto generaci ovlivnil je, že se narodila do demokratického státu. Důležitou otázkou je, kde nejhodnější zaměstnance z této generace vyhledávat.

Vyhledávání zaměstnanců je jednou ze součástí řízení lidských zdrojů, a proto patří mezi nejdůležitější činnosti personalistů. Lidské zdroje nebo také někdy lidský kapitál jsou pro organizace největší konkurenční výhodou a v dnešní době v tomto duchu firmy k zaměstnancům také tak přistupují. Důležité je, aby celý proces řízení lidských zdrojů byl řešen efektivně, komplexně a strategicky.

Samotné vyhledávání zaměstnanců je velice komplikované, a to především z toho důvodu, že má každý zaměstnanec různé představy o budoucím zaměstnání, má rozdílné pracovní schopnosti a zkušenosti, a v neposlední řadě také kvalifikační a osobnostní předpoklady pro odlišné pracovní pozice. Není proto hlavní najít jen správného zaměstnance, ale také se zaměřit na způsob neboli metodu jejich vyhledávání.

V dnešní době se některé metody vyhledávání zaměstnanců dostaly spíše do ústraní (např. tisk nebo přímé oslovení). Naopak do popředí se přihnul internet společně se sociálními sítěmi, které skrývají téměř neomezené možnosti pro vyhledávání nových zaměstnanců. Navíc kvůli pandemii koronaviru se jako velice účinná varianta hledání zaměstnanců staly on-line pohovory, čímž si personalisté mohli zároveň částečně ověřit i počítačovou gramotnost uchazečů. Současně tyto různé metody a trendy ve vyhledávání zaměstnanců kladou nové nároky i na samotné personalisty, kteří musí sledovat aktuální trendy, aby nezůstaly jejich organizace o krok zpět za konkurencí.

To, jaký je proces vyhledávání zaměstnanců na Krajském úřadě Středočeského kraje, je součástí praktické části této diplomové práce. Celý proces vyhledávání zaměstnanců je zde zhodnocen na základě získaných informací přímo z řad pracovníků úřadu a v případě zjištění

nedostatků dojde k návrhu opatření na jejich zlepšení či odstranění. Součástí praktické části je rovněž ekonomické zhodnocení organizace a návrh na zlepšení financování personální činnosti na další období.

## **2 Cíl práce a metodika**

### **2.1 Cíl práce**

Hlavním cílem diplomové práce je zhodnotit proces vyhledávání zaměstnanců generace Z na Krajském úřadě Středočeského kraje. Dílčími cíly jsou:

- charakterizovat pojmy trh práce, generace X, Y a Z, řízení lidských zdrojů, vyhledávání zaměstnanců a personální metody vyhledávání zaměstnanců;
- identifikovat současný stav procesu vyhledávání zaměstnanců na Krajském úřadě Středočeského kraje;
- ekonomicky zhodnotit rozpočet Krajského úřadu Středočeského kraje a navrhnout zlepšení financování personální činnosti na další období;
- navrhnout opatření pro zefektivnění procesu vyhledávání zaměstnanců na Krajském úřadě Středočeského kraje.

### **2.2 Metodika**

U teoretické části bude využita česká a zahraniční literatura, na základě jejího prostudování dojde ke stanovení teoretických východisek. Výčet literatury je uveden v seznamu použitých zdrojů. (Frouz 2017)

Při přípravě praktické části budou nejprve provedeny hloubkové rozhovory s klíčovými zaměstnanci Krajského úřadu Středočeského kraje, konkrétně z Odboru personálního. Cílem využití této metody rozhovoru je získání informací odproštěných od představ autora a objasnění procesu vyhledávání zaměstnanců v organizaci. První hloubkový rozhovor se uskuteční v lednu 2022 přímo s vedoucím Odboru personálního. Rozhovor by měl trvat cca 1 hodinu a bude probíhat v kanceláři vedoucího. Další hloubkový rozhovor proběhne na přelomu ledna a února 2022 a tentokrát se ho účastní vedoucí oddělení vzdělávání a personálního rozvoje. Rozhovor by měl trvat 1 hodinu, kdy místem konání bude kancelář tohoto vedoucího. Posledním z hloubkových rozhovorů bude se zaměstnankyní, která má na starost výběrová řízení a rovné příležitosti. Rozhovor se bude konat v její kanceláři v únoru 2022 a časově bude ohraničen 2 hodinami. Všichni zúčastnění budou o tématu nestrukturovaného rozhovoru předem informováni telefonicky i formou elektronické pošty, e-mailem. (Sedláková 2014)

Další fází přípravy praktické části diplomové práce bude ekonomické zhodnocení rozpočtu organizace a návrh financování projektů a akcí na další období, včetně těch zaměřených na personální činnost organizace. Hodnocena bude příjmová i výdajová část rozpočtu, dotace, úvěry a investice, což jsou hlavní části většiny veřejných rozpočtů. Ukazateli pro ekonomické zhodnocení finanční situace Krajského úřadu Středočeského kraje budou:

$$\text{Příjmy na obyvatele: } \frac{\text{Příjmy celkem}}{\text{Počet obyvatel v daném roce}} \quad (1)$$

$$\text{Daňové příjmy na obyvatele: } \frac{\text{Skutečné daňové příjmy}}{\text{Počet obyvatel v daném roce}} \quad (2)$$

$$\text{Kapitálové příjmy na obyvatele: } \frac{\text{Skutečné kapitálové příjmy}}{\text{Počet obyvatel v daném roce}} \quad (3)$$

$$\text{Výdaje na obyvatele: } \frac{\text{Výdaje celkem}}{\text{Počet obyvatel v daném roce}} \quad (4)$$

$$\text{Běžné výdaje na obyvatele: } \frac{\text{Skutečné běžné výdaje}}{\text{Počet obyvatel v daném roce}} \quad (5)$$

$$\text{Kapitálové výdaje na obyvatele: } \frac{\text{Skutečné kapitálové výdaje}}{\text{Počet obyvatel v daném roce}} \quad (6)$$

Tyto ukazatele budou mít za cíl zhodnotit finanční situaci Středočeského kraje. Při výpočtech bude vycházeno ze získaných vědomostí během studia ekonomicky zaměřených předmětů na České zemědělské univerzitě.

#### Hlavní výzkumná otázka:

- Jak se dají zlepšit procesy vyhledávání zaměstnanců na Krajském úřadě Středočeského kraje?

Odpověď na výzkumnou otázku bude zjištěna pomocí výše uvedených hloubkových rozhovorů a finanční pohled na zajištění kvalitního personálního zajištění chodu organizace díky ekonomickému zhodnocení organizace a návrhu financování projektů a akcí na další období.

V závěru práce bude využito obecně teoretické metody – komparace (srovnání). Komparace vyhledává shody a odlišnosti porovnávaných entit. Za klíč ke komparaci jsou považovány



znaky entit, které mají být porovnávány. U metody komparace obecně platí, že je založena na porovnávání určitého zkoumaného problému u porovnávaných jednotek, jimiž jsou zmiňované entity. Cílem srovnání bude zjistit, zda se porovnávané jednotky podobají nebo se liší. (Ochrana 2019)

Touto metodou bude porovnán současný proces vyhledávání zaměstnanců v organizaci s představou a názorem vedoucích zaměstnanců Odboru personálního na celý tento proces. Na základě zjištěných rozdílů budou stanovena příslušná doporučení na zlepšení vyhledávání zaměstnanců na Krajském úřadě Středočeského kraje, jak z pohledu procesního, tak ekonomického.

## 3 Teoretická východiska

### 3.1 Trh práce

Trh práce je prostor, kde se střetává nabídka s poptávkou po zaměstnání a vytváří se zde podmínky zaměstnanosti. Směnu na takovém trhu představuje práce. Zaměstnanec je označován jako prodávající, za kupujícího je považován zaměstnavatel. „Na trhu práce dochází k interakci mezi subjekty na něm působícími, tj. mezi zaměstnanci, zaměstnavateli a státem.“ Za ukazatele na trhu práce jsou považovány ukazatele mikroekonomické, makroekonomické a demografické. (Dvořáková 2012)

(Palán 2002) uvádí, že na trhu práce (angl. labour market) dochází ke střetu nabídky a poptávky po lidských zdrojích a je součástí tržní ekonomiky. Dohadují se zde podmínky mezi poptávajícím (zaměstnavatelem) a nabízejícím práci (zaměstnancem). Jedná se o podmínky jako je druh práce, délka pracovní doby, mzda a další.

Trh práce se dá rozdělit na vnitřní a vnější. Na vnitřním trhu práce dochází ke střetu nabídky, kterou představuje zaměstnavatel, a poptávka, kterou zastupují zaměstnanci. A Na vnějším trhu práce dochází ke střetu nabídky zaměstnavatele a poptávky uchazečů po nových pracovních místech. (Tuleja 2007)

Firmy v roli zaměstnavatelů vytváření **poptávku po práci**. Poptávku po práci lze chápat jako poptávku odvozenou od poptávky po výrobcích a službách, které jsou produkovány prací či jinými výrobními faktory. Čím existuje vyšší poptávka po výrobcích a službách, tím je vyšší i poptávka po konkrétní práci, která je pro jejich produkování nutná. (Jurečka 2013)

Od rozhodnutí preferencí subjektů pohybujících se na trhu práce se odvíjí **nabídka práce**. Člověk volí mezi prací a jeho volným časem. Dle Holman (2005) lze na volný čas nahlížet jako na unikátní statek. Každý jedinec se rozhoduje mezi volným časem a dalšími statky, které by si mohl za mzdu nakoupit. (Holman 2005)

#### 3.1.1 Současná situace na trhu práce v ČR

Tato podkapitola popisuje a přehledně znázorňuje vývoj a stav na českém trhu práce z pohledu podílu nezaměstnaných osob. Tento ukazatel zavedlo Ministerstvo práce

a sociálních věcí od ledna 2013 jako nový ukazatel registrované nezaměstnanosti a udává počet dosažitelných uchazečů ku obyvatelstvu ve věkovém rozmezí 15 až 64 let.

Následující tabulka znázorňuje aktuální stav na trhu práce z pohledu registrované nezaměstnanosti pro ČR a Středočeský kraj, jelikož práce je zaměřena na vyhledávání zaměstnanců na Krajském úřadě Středočeského kraje. Veškerá data jsou uváděna pro osoby v rozmezí 15 až 64 let, tedy lidí v produktivním věku. Když porovnáme uvedené tři roky 2019, 2020 a rok 2021 (bez měsíce prosince) můžeme vidět, že se podíl nezaměstnaných osob ve Středočeském kraji pohyboval v rozmezí 2,2 až 3,8 %, což byl podprůměr oproti stejnému podílu za celou ČR. Zde se pohyboval podíl nezaměstnaných osob v rozmezí 2,6 až 4,3 %.

Tabulka 1: Podíl nezaměstnaných osob ve Středočeském kraji a ČR

Rok	Měsíc	Podíl nezaměstnaných osob ve Středočeském kraji (v %)	Podíl nezaměstnaných osob v ČR (v %)
2019	1.	2,8	3,3
	2.	2,7	3,2
	3.	2,6	3,0
	4.	2,4	2,7
	5.	2,3	2,6
	6.	2,2	2,6
	7.	2,4	2,7
	8.	2,4	2,7
	9.	2,4	2,7
	10.	2,3	2,6
	11.	2,3	2,6
	12.	2,4	2,9
2020	1.	2,6	3,1
	2.	2,5	3,0
	3.	2,5	3,0
	4.	3,0	3,4
	5.	3,1	3,6
	6.	3,2	3,7
	7.	3,3	3,8
	8.	3,3	3,8
	9.	3,3	3,8
	10.	3,3	3,7
	11.	3,3	3,8
	12.	3,5	4,0
2021	1.	3,7	4,3
	2.	3,8	4,3
	3.	3,7	4,2
	4.	3,6	4,1
	5.	3,7	3,9
	6.	3,5	3,7
	7.	3,3	3,7
	8.	3,2	3,6
	9.	3,1	3,5
	10.	3,0	3,4
	11.	2,9	3,3

Zdroj: (Ministerstvo práce a sociálních věcí) (upraveno)

Z tabulky dále vyplývá, že byl průměrný podíl nezaměstnaných osob ve Středočeském kraji za roky 2019, 2020 a rok 2021 (bez měsíce prosince) následující:

- rok 2019 ve Středočeském kraji cca 2,43 %, rok 2019 v ČR cca 2,80 %;
- rok 2020 ve Středočeském kraji cca 3,08 %, rok 2020 v ČR cca 3,56 %;
- rok 2021 (bez měsíce prosince) ve Středočeském kraji cca 3,41 %, rok 2021 (bez měsíce prosince) v ČR 3,82 %.

Na základně těchto skutečností můžeme považovat podíl nezaměstnaných osob ve Středočeském kraji jako nízký. Z uvedených údajů je patrný pozvolný růst, ale také ustálení situace na trhu práce, i když situace není stále dobrá jako před koronavirovou krizí, zejména pak u podnikatelů.

Z pohledu možností vyhledávání zaměstnanců lze vybírat z různých generací, které jsou v současné době na trhu práce a spadají mezi produktivní populaci. Jedná se o generace X, Y a Z. Těm se bude věnovat následující kapitola, ve které dojde k vymezení pojmu generace a následně k porovnání těchto tří generací vč. uvedení jejich specifík.

## **3.2 Generace X, Y, Z**

### **3.2.1 Generace**

Charakterizovat generaci lze z více hledisek. V sociologii je generace definována jako skupina lidí narozených ve stejné době a v přibližně stejném věkovém rozmezí. (Geist 1992) Z demografického pohledu lze generaci definovat jako osoby narozené přibližně ve stejné době. (Roubíček 1997) Z hlediska biologického se termín generace bere jako rozmezí mezi narozením člověka a jeho potomka. Časový rozsah generace byl dříve 20–25 let a odvozoval se od průměrného věku ženy v době porodu. (McCrindle 2009)

Dnes časový rozsah generace sahá až k 30 letům, kvůli vyššímu věku žen při porodu, proto je upřednostňována definice ze sociologického hlediska. Tato definice v sobě zahrnuje kromě narození ve stejném období také vliv stejných společenských událostí. Vlivem stejných ekonomických, historických a kulturních faktorů dochází k tomu, že každá generace má svůj osobitý způsob zvyklostí, názorů, návyků a chování. (Jandourek 2001). V dnešní době se mění vše velmi rychle. Ať už jde o vzdělání, strukturu profesí, pohled na společnost nebo technologický pokrok. Pokud by se generace z biologického hlediska nerozdělovaly,

došlo by k tomu, že by lidé ze stejné generace získávali jiné zkušenosti, vyznávali a ve výsledku měli odlišný celkový pohled na společnost. (McCrimdle 2009)

Pohled ekonomický lze odvodit od životního cyklu, který se rozděluje na tři ekonomicky odlišná stádia: věk předprodukční, produkční a věk poprodukční. (Roubíček 1997)

V případě, že jsou generace tvořeny podobnými zkušenostmi získanými v brzkém věku, vydávají se po stejné dráze a jsou si často osobnostně dost podobné. Díky tomu se dá předpovědět, jak bude v následujících letech přemýšlet současná generace. (Strauss 2007)

Mimo rozdělení generačního, lze lidi rozdělit podle sociálních, biologických, kulturních či ekonomických. Znaky jako pohlaví, věk, rodinný stav řadíme mezi znaky biologické. Sociální vrstvy a různé třídy pak patří mezi znaky ekonomické. (Veselá 2001)

Proces dospívání je v dnešní době o dost delší. To je způsobeno mimo jiné současným trendem dlouhé doby studia, odsouvání kariéry na pozdější dobu, vyššími celkovými požadavky na život či značně vysokými náklady na bydlení. Oddálení osamostatnění je také způsobeno tím, že sami rodiče nechtějí, aby od nich jejich děti odešly. Tím se ale mohou velmi snadno a rychle dostat i do finančních problémů. (McCrimdle 2009)

V následujících částech této kapitoly bude vycházeno z definice dle (McCrimdle 2009), kdy je termín generace definován jako „soubor jedinců narozených v určitém časovém období (15 až 20 let), který se neliší věkem, sdílí podobnou fázi života, a který ovlivnily podobné světové události, trendy a vývoj“.

### **3.2.2 Generace X**

Generace X jsou definované dle (McCrimdle 2009) jako lidé narození mezi lety 1965 až 1979 a ve světě je tato generace označována jako Post boomers, MTV generace nebo Slackers (Flákači). U nás se Generaci X přezdívá Husákovy děti a řídí se mottem: „Pracovat a hrát tvrdě“. Lidé z této generace mají rádi své jistoty a změny vyhledávají neradi. V jejich žebříčku hodnota dominuje na prvním místě práce. Přesčasý berou jako samozřejmou součást práce, a i z toho důvodu se často potýkají se syndromem vyhoření. Peníze jsou pro ně hlavním motivátorem k práci. Velice obezřetní jsou na zabezpečení rodiny a bezdlužnost. Zaměstnání, které získali ihned po dokončení studia se snaží za každou cenu dlouhodobě udržet, což je také jedním z typických znaků pro tuto generaci. (Horváthová 2016)

Pro tyto lidi je zcela zásadní a také se zajímají o životní prostředí, a i z toho důvodu velmi kladně přijímají sociálně odpovědné podniky. Nejsou tolik materialističtí, cení si více zážitků než majetku, ale neznamená to, že by netoužili po vlastním úspěchu. (Kotler 2007)

Generace X vyrůstala v éře upadajících manželství a škol, kdy se jednou z posledních priorit stalo dobré bytí dětí. Rodinám a institucím se naučili brzy nedůvěřovat. V polovině 80. let 20. století se objevil hip hop, MTV a vzrostl zájem o kariéru a byznys v armádě. V této době dochází k rozšíření AIDS, posunu věku vhodného pro sňatek, těhotenství přichází již v období dospívání a rozmach zažívá také kriminalita. (Strauss 2007)

Protože mnoho lidí z této generace vyrostlo s pracujícími rodiči, jsou generace X často popisovány jako „latch-key kids“, které se po škole vrátily domů do prázdných domů. Děly domácí práce a staraly se o sebe (někdy i mladší sourozence), dokud se rodič nevrátil domů. Tato generace se naučila být nezávislá, ale také citlivá na rovnováhu mezi pracovním a soukromým životem. (Paggi 2021)

### **3.2.3 Generace X na trhu práce**

Generace X je jakýsi můstek mezi generacemi. Přisvojí si a rozumí pracovní etice a soustředěnosti předchozí generace Baby Boomers, ale i přes to jsou stále blízko ke Generaci Y. Umí se spojit s jejich hodnotami a postoji. V zaměstnání hledají shodu mezi vlastními hodnotami a těmi společenskými, kdy kladou vysoký důraz na plat včetně benefitů, možnost kariérního růstu a rozvoje. (McCrindle 2009)

Dokáží ocenit upřímnost a přímé chování. Chtějí jasně vědět, co se od nich očekává. Dále potom, že se jim dostane rad, jaké užitečné techniky mohou využít, aby se dostali efektivně k požadovaným výsledkům. Přesně potřebují vědět, pro koho připravují reporty. Nezbytností jsou pro ně vlastnosti jejich přímého nadřízeného, jakými jsou otevřenost, respekt, umění naslouchat, konstruktivní zpětná vazba a zájem o jejich pohodu. Důležitý je tuto generaci mentoring a podpora v jejich kariérním rozvoji.

Podle (Berkup 2014) může jejich motivaci uvnitř společnosti zajistit:

- Existence struktury rozvoje, která umožňuje příležitosti, kde se mohou jedinci zlepšit;
- Svobodné a příjemné pracovní prostředí;

- Flexibilní pracovní doba;
- Příležitosti ke kariéernímu postupu založené na dovednostech;
- Jasně zadávání příkazů a vysvětlení, jaká jsou očekávání, když je úkol splněn;
- Ponechání prostoru volně udělat práci po podání detailních informací;
- Zpětná vazba, která se týká práce, kterou dokončili;
- Existence flexibilního pracovního stylu umožňující si vytvořit rovnováhu mezi pracovním a rodinným životem.

### 3.2.4 Generace Y

Časové vymezení generace Y je různé, např. podle (McCrindle 2009) jsou to lidé narozeni mezi lety 1980 až 1994. Generace Y je také nazývána jako Milleniálové, Net generation, Echo boomers, Generace M (médiá), Generace whY.

Během vývoje generace Y nedošlo k žádné tragické události, což je pro ni význačné. V České republice došlo v roce 1989 k pádu komunismu (sametová revoluce), ale zlomový byl rok 2001, kdy došlo 11. září k teroristickému útoku v USA, což nastolilo ve společnosti nejistotu a neklid. (Kubátová 2013)

Podle průzkumu (Horváthová 2016) bude v roce 2025 tato generace tvořit zhruba 75 % globální pracovní síly. V roce 2030 bude mít generace Y rostoucí vliv na rozhodování v organizacích a ve výsledku převezme celý trh.

Doba, ve které Milleniálové vyrůstali lze popsat jako dobu, kdy se snižoval počet rozvodů a potratů. Jako důležité byly opět vnímány děti. Je to prisuzováno faktu, že se v Hollywoodu mnohdy objevovaly roztomilé děti přesvědčující dospělé, aby se stali lepšími lidmi. Milleniálové byly chtěnými a naplánovanými dětmi. Důležitým tématem 80. let 20. století bylo zajištění bezpečí dětí před zneužíváním. Zástupci této generace se projevují jako týmoví hráči, na svou budoucnost pohlíží s vysokým sebevědomím, se svými rodiči jsou si blízcí a na rozdíl od předešlých generací si věci plánují dopředu. (Strauss 2007)

Nejcharakterističtější rys zástupců generace Y se dá shrnout do citace: „Chtějí vše, a zároveň vše nabízejí ale..“. Pro generaci Y je celosvětově práce ve výrobních podnicích nezajímavá a nevnímá ji jako dobře placenou a stabilní příležitost. Očekává od svého zaměstnavatele větší flexibilitu a adaptabilitu. Sladit profesionální a osobní život je náročné na správné



řízení, ale i na potřebný čas. Pokud jim ovšem zaměstnavatel vyjde vstříc, získá flexibilní a loajální zaměstnance. (Rezlerová)

U generace Y je doporučována dobrá komunikace – přesné vymezení pravidel, odpovědností a očekávání. Je žádoucí, aby byli považováni za součást organizace a spolupracovali na úkolech v týmech a skupinách. Chtějí vědět, jak každý jedinec přispívá organizaci k jejímu rozvoji. Pro zaměstnavatele by mělo být samozřejmostí jim poskytovat i nepeněžní odměny a slovně je motivovat při každé příležitosti. Dále by se měl zaměřit na mezilidské vztahy, poskytování možnosti flexibility a osobního růstu. Tato generace preferuje e-mailovou komunikaci a za úspěch by ji měla být poskytnutá okamžitá pochvala.

Příslušníci této generace jsou označováni jako generace Y a milénia, protože vyrůstali na přelomu století. Mnoho z nich vyrostlo s více technologiemi než předchozí generace a pod někdy až příliš bdělým okem rodičů. Popisuje se, že chtějí rychlé výsledky a potřebují spoustu pokynů. (Paggi 2021)

### **3.2.5 Generace Y na trhu práce**

Atraktivní je pro generaci Y práce z domova, částečný pracovní úvazek, což ocení především ženy na rodičovské dovolené, osoby s omezeným pohybem nebo senioři. Na práci doma se někteří mohou lépe soustředit. (Raková 2014) Lidé z této generace jsou tak trochu idealisté, jsou optimističtí, mají více dovedností, globální rozhled, respekt pro autoritu, ale také dost riskují. Naopak nemají rádi pomalé tempo a mikromanagement.

Ve srovnání s předchozí generací jsou orientováni spíše na krátkodobé pracovní vztahy a nejsou tolik loajální k zaměstnavateli. Jsou ochotní se učit novým věcem, jsou mobilní a s prací s technologií nemají žádný problém. V zaměstnání očekávají a je pro ně důležitý individuální přístup a uznání.

Tato generace často za prací cestuje do jiných států a svá zaměstnání mění. Z toho důvodu není dnešní pojetí zaměstnání jen o obdržené mzdě nebo splnění zadaných úkolů, ale také o sociálním kontaktu, osobním růstu, dalším vzdělávání, zábavě a celkovém uspokojení. Generace Y hledá spíše příležitosti než pouze zaměstnání. (McCrindle)

Dle (Berkup 2014) lze k zajištění úspěchů a motivace u Generace Y lze učinit toto:

- Musí je vést seniorní expert, aby se mohli zlepšovat ve své kariéře;

- Zajistit doporučení pro jejich kariéru od spolupracovníků považovaných za lídry ve společnosti;
- Pro lepší koncentraci na práci je zapotřebí zajistit flexibilní pracovní dobu;
- Neklást tak veliký důraz na chování a vzhled;
- Nechat je samotné, aby si vytvořili příjemné pracovní prostředí se svými kolegy;
- Detailně popsat zadaný úkol;
- Pravidelně jim poskytovat zpětnou vazbu týkající se jejich práce;
- Dát jim prostor pro vyjádření a projev své odlišnosti prostřednictvím vytvoření odpovědností;
- Výkon hodnotit dle individuálních diferencí, jako je inovace, úspěch a kreativita. Nehodnotit podle kritérií, jako jsou odpracované hodiny nebo zkušenosti;
- Navrhnout pracovní prostředí umožňující jim věnovat se více rodině, která je pro ně velmi důležitá a vytvořit rovnováhu mezi jejich pracovním a soukromým životem;
- Poskytnout příležitosti k vytvoření práce, která má smysl;
- Nedovolit, aby si vytvořili pasivní vztah k důležitým záležitostem ve společnosti, musí jim být dána možnost podílet se na operativě a prostor k tomu, aby v tom byli úspěšní;
- Podporovat je v týmové spolupráci, aby mohli dosáhnout vlastních osobních cílů a zlepšit jejich kariéru;
- Dát jim prostor k práci s kreativními a inteligentními osobnostmi, kteří dokážou rozšířit jejich obzor.

### 3.2.6 Generace Z

Zástupci generace Z se narodili mezi lety 1995 až 2009 a jedná se o druhou nejmladší generaci. Od roku 2010 se datuje Generace Alpha, kam patří potomci generace Y. (McCrimdall 2009) Generace Z bývá někdy označována jako internetová generace.

(Geck 2007) vymezuje Generaci Z jedinci narozenými po roce 1990 v technologicky vyspělých zemích. Jejich unikátnost spočívá v tom, že vyrůstali v době, kdy už existoval internet.

Generace Z se vyznačuje rychlostí a závislostí na technologiích, svobodou a individualismem. Jedná se o děti internetu, GSM a počítačů. Sociální sítě jako Facebook, Instagram, Twitter, Foursquare a Printerest se staly nedílnou součástí jejich života. Je to vzájemně nejvíce propojená generace. Chtějí, aby se vše událo bez zbytečného prodlení okamžitě a rychle. Mají krátkodobou pozornost, z čehož ovšem plyne výhoda. Dokážou se soustředit a zajímat o více věcí najednou. Jejich další předností jsou nejlépe vyvinuté schopnosti synchronizace očí, rukou a uší za celou historii lidstva. Ocení věci dávající jim prostor pracovat kreativně. Mezi jejich zásadní rysy patří rychlá spotřeba, rychlost a praktičnost, efektivita, socializace prostřednictvím internetu a interaktivita. Jsou inovativní a spoléhají spíše sami na sebe. (Berkup 2014)

Jelikož se práce zabývá především generací Z, bude ji v další části věnována největší pozornost ze všech uvedených generací. Tato generace nese v odborných publikacích mnohá označení, jako například noví Milleniálové, Zees, Zeds, Digitální integrátoři, Třidiči, iGen, Digitální domorodci, Děti zabalené v bublině. (McCrandle 2009)

V České republice je generace Z ovlivněna především těmito událostmi: 2001 – teroristické útoky v USA; 2004 – vstup České republiky do Evropské unie; 2008 – celosvětová finanční krize; 2013 – vznik Islámského státu; 2014 – jedna z migračních vln; 2016 až 2020 – jednání a následné vystoupení Velké Británie z Evropské unie, tzv. Brexit.

Tato generace používá oproti těm předchozím nová slova či slangy, které mohou dřívější generace a děti do značné míry odcizit, jelikož např. rodičům a prarodičům mohou připadat tato slova zvláštní. Generace Z je od útlého dětství zvyklá využívat informační a komunikační technologie (ICT). Tyto technologie jsou využívány především ke komunikaci ve virtuálním světě internetu. Jedná se o vůbec první generaci, která je neustále on-line na kdykoliv a kdekoliv. Je pro ně obtížné najít jinou formu socializace.

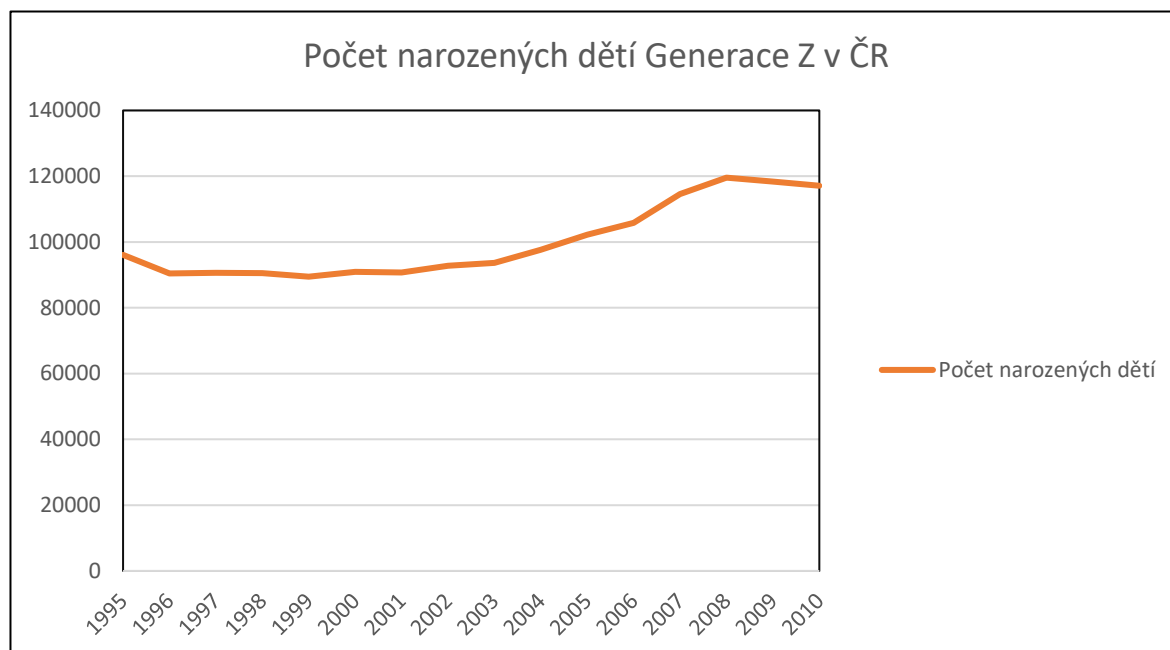
Generace Z je opatrná také při nakupování. Před koupí hledá nejvýhodnější nabídky na internetu, čte recenze a chce si produkt i fyzicky vyzkoušet. Jsou velmi šetrní ke svým finančním výdajům, dávají si pozor, za co je utratí, ale nejsou jim lhostejné ani výdaje celé domácnosti. (Sladek) Spousta mladých lidí si uvědomuje nutnost a potřebu ušetřit do budoucna a jako důležitější berou stabilní zaměstnání než vysoký plat.

Co se týká vzdělávání, tak generace Z začala své vzdělání dříve než kterákoliv předchozí generace. Po dokončení střední školy navíc drtivá většina pokračuje v dalším vzdělání. Je velmi pravděpodobné, že tento trend celoživotního vzdělávání bude i nadále pokračovat. Tato generace má navíc nejrozmanitější možnosti ve vzdělání. Žádná z minulých generací neměla tolik příležitostí studovat např. v zahraničí nebo se přeškolit na jinou kariéru. Toto vše není pro Generaci Z problém. (McCrindle 2009)

Jedno zařízení odlišuje tuto generaci od všech ostatních: smartphone. Ačkoli jsou smartphony nyní v populaci USA všudypřítomné, žádná předchozí generace neměla tuto technologii tak široce dostupnou během svých formativních let. Devadesát pět procent lidí v této věkové skupině má smartphone a 55 procent jej používá pět a více hodin denně. Dvacet šest procent používá smartphone deset a více hodin denně. Gen Z si tedy váží technologie a také nezávislosti na vlastní práci. Mnohým však chybí dovednosti a zkušenosti, které většina starších lidí získala v rané fázi, jako je schopnost používat mapu nebo vyhledávat informace z nedigitálních zdrojů. Zaměstnavatelé, supervizoři a HR manažeři říkají, že práce s touto technicky zdatnou, praktickou a mladou generací má mnoho výhod, ale také mnoho výzev. (Paggi 2021)

Na následujícím grafu je znázorněn počet narozených dětí v ČR v letech 1995 až 2010, tedy v letech, které se vztahují ke Generaci Z. Celkem se za toto období narodilo 1 600 711 dětí. Z grafu je také patrné, že od roku 1996 do roku 2003 je křivka téměř konstantní. Se 119 570 narozenými dětmi byla nejvyšší porodnost zaznamenána v roce 2008.

Graf 1: Počet narozených dětí Generace Z v ČR



Zdroj: (Český statistický úřad) (upraveno)

### 3.2.7 Generace Z na trhu práce

Hlavními a nejsilnějšími motivátory této generace je zvědavost, možnost pomáhat lidem, ale samozřejmě také peníze. Nejdůležitější je pro ně stabilní práce a tzv. work-life balance, tedy jakási rovnováha mezi pracovním a osobním životem. Nejsou tak optimističtí ohledně jejich pracovních příležitostí jako Generace Y, ale za to jsou více zvědaví. (Strauss 2016)

Pro dostání z generace Z v zaměstnání toho nejlepšího se doporučuje zaměřit na:

1. Vzájemné vztahy na pracovišti
  - Zavedení malých pracovních skupin se silným lídrem, přesné a pevně stanovené rozkazy a chování vůči zaměstnanci jako k vnitřnímu zákazníkovi.
2. Vzdělávání
  - V dovednostech se mezi mladou pracovní silou objevuje mezera, která se ovšem netýká technologií, ale osobní odpovědnosti - „soft skills“, vzájemné komunikace, time managementu a řešení problémů. Je to proces, který trvá dlouho a který učí řízení pracovních vztahů a pracovní návyky.
3. Jasnou definici rolí

- Aby Generace Z mohla převzít práci efektivně, rychle a přitom uspět, potřebuje velmi dobrou strukturu a definici odpovědností a rolí. Měly by se jí dát definice odpovědnosti ke každému zadanému úkolu, úzkou specializací a hodnotící systém odměn.
4. Převzetí kontroly nad sociálními sítěmi
  5. Loajalitu
    - Silně reagují k přesně definovaným výměnám „čas/úkol“ za konkrétně stanovené odměny. Nejefektivnější způsob, jakým řídit jejich výkon a udržovat pracovní vztah s touto generací je neustále se opakující otevřená komunikace a vyjednávání ze strany manažerů o výkonu a odměně, což by mělo ideálně probíhat v průběhu celého jejich vztahu.
  6. Vytváření vysněné práce
    - Je potřeba oddělit velmi cenné zaměstnance od těch ostatních. Jelikož je stále vyšší poptávka po rostoucí elitě, lze ji nalézt mezi mladými zaměstnanci. K tomu, aby u nás takoví jedinci zůstali, je nutné umět vytvořit vysněné zaměstnání. K tomu je zapotřebí nabídka flexibility, odpovídajících odměn a dlouhodobé porozumění požadovaným pracovním podmínkám. Za to jsou ochotni se odměnit společnosti dlouhodobým pracovním vztahem.

Generace Z je velmi flexibilní, ať už jde o lokalitu pracoviště nebo pracovní dobu. Nemají žádný problém se stěhováním za prací. Své technologické a jazykové schopnosti upřednostňují využívat v práci u mezinárodních společností.

Porovnání jednotlivých generací dle data narození zaměstnanců spadajících do jednotlivých skupin vč. charakteristiky těchto generací je názorně vidět v následující tabulce.

Tabulka 2: Porovnání generací X, Y a Z

Generace	Období	Charakteristika
X	1965–1979	Zástupci generace X mají rádi jistoty, neradi naopak vyhledávají změny. Práci mají v pomyslném žebříčku hodnot na prvním místě, což ale často přináší syndrom vyhoření. Motivací pro ně jsou především peníze, ale dbají také na životní prostředí a dokáží kladně ohodnotit společensky odpovědné organizace. Jako děti se často vracely do „prázdných“ domácností, jelikož jejich rodiče dlouho pracovali. Generace X se proto musela často starat o domácnost i mladší sourozence.
Y	1980–1994	Generace Y byla ovlivněna událostmi jako byl pád komunismu nebo teroristický útok z 11. září 2001 v USA. To vyvolalo neklid a nejistotu. Zástupci z této generace jsou považováni za týmové hráče, kteří si dokáží věci plánovat a jsou také sebevědomější než generace předchozí. Jsou si také blízcí s jejich rodiči. Generace Y chce mít vše hned a vše i nabízí, ale dobře si vybírá, co bude dělat. Důležité je s touto generací hodně komunikovat, vymezit očekávání, pravidla a odpovědnost. Charakteristické pro ně je, že vyrostli s mnoha technologiemi oproti generacím předchozím.
Z	1995–2009	Generace Z nazývaná často jako internetová generace, která se vyznačuje svobodou, individualismem, rychlostí a závislostí na technologiích. Spoléhají sami na sebe a jsou velice inovativní. Tato generace byla ovlivněna událostmi jako vstup ČR do EU (2004), globální

		<p>finanční krize (2008), dopad na ni měl také vznik Islámského státu (2013) nebo migrační vlna (2014). Za celou dobu lidstva má tato generace nejlépe vyvinutou synchronizaci rukou, očí a uší. Mají odlišné možnosti ve vzdělávání oproti předešlým generacím, čehož také hojně využívají k lepšímu uplatnění na trhu práce. S vydělanými penězi zacházejí s opatrností a dost často si před koupí čtou např. recenze ostatních zákazníků. Často používají různé slangy a nová slova, čímž se ale kolikrát odcizí od svých rodičů, kteří těmto výrazům hůře rozumí.</p>
--	--	---

Zdroj: vlastní zpracování (2022)

Práce se zabývá generací Z, jejíž specifika byla uvedena výše a ke kterým se bude muset přihlížet i při nabídce volných pracovních pozic a při vyhledávání těchto zaměstnanců. K tomu, aby byli zaměstnanci spokojeni, mohli se dále rozvíjet a bylo dosahováno požadovaných výsledků v organizaci, napomáhá řízení lidských zdrojů, kterému bude věnována následující kapitola.

### 3.3 Řízení lidských zdrojů

Obecně lze pojem řízení lidských zdrojů definovat jako nástroj sloužící organizaci k jejímu výkonu a vedoucí především k neustále se zlepšujícímu výkonu. Jedná se o jádro řízení celé organizace, o které se musí starat všichni manažeři. K tomu, aby byla organizace úspěšná, je zapotřebí mít zaměstnance, kteří uznávají společné vize, cíle a svou snahou přispívají k jejich naplnění. K dosažení takových výsledků nelze dojít pouze adekvátním odměňováním zaměstnanců, ale umožněním jim se také seberealizovat, rozvíjet a využívat jejich potenciál. Růst jejich produktivity lze podpořit zvyšováním jejich odpovědnosti a svěřováním dalších pravomocí. (Koubek 2015)

Následující tabulka vymezuje pojem řízení lidských zdrojů z pohledu vybraných autorů.



Tabulka 3: Porovnání definic pojmu řízení lidských zdrojů

Autor	Definice pojmu řízení lidských zdrojů
Kociánová (2010)	Řízení lidských zdrojů řídí vrcholový management, na jehož zájmy je kladen velký důraz. Linioví manažeři jsou zodpovědní za řízení lidských zdrojů. Za jmění, do kterého se investuje a které vede k dosažení vytýčených cílů organizace, jsou považováni lidé.
Torrington (2011)	Řízení lidských zdrojů není základem veškeré obchodní činnosti, ale základem celé činnosti řídicí. Společnost může mít jedinečný výrobek a výbornou nabídku, ovšem základem řízení je vždy získávání lidí podílejících se na naplnění cílů a vizí organizace.
Armstrong (2015)	Řízení lidských zdrojů je považováno za filozofii řízení lidí. Je to logický a strategicky promyšlený přístup k zaměstnávání a rozvoji lidí v organizaci. Mělo by využívat lidi ve spojení s morálními hodnotami, a to především ve vztahu ke zvyšování efektivity organizace.
Koubek (2015)	Řízení lidských zdrojů považuje člověka za motor činností organizace a jako nejdůležitější výrobní vstup. Je to nejdůležitější úloha a složka práce všech manažerů. Někdy považováno jako celé jádro řízení organizace.
Mužik, Krpálek (2017)	Řízení lidských zdrojů je přístup k řízení pracujících lidí v organizaci, kteří kolektivně, ale i individuálně přispívají k naplnění cílů. Přístup je to taktéž logický a strategicky promyšlený.

Zdroj: vlastní zpracování (2022)

K řízení lidských zdrojů bude dále přistupováno jako k jedné ze součástí personální práce. Důležité je si také uvědomit rozdíl mezi řízením lidských zdrojů a personálním řízením. Jedná se přitom o dva pojmy, které sice spadají pod personální práci, ale často se zaměňují. Přitom nejdříve tu byla fáze řízení lidských zdrojů a až poté fáze personálního řízení. Hlavní rozdíly jsou následující:

- strategický přístup ke všem personálním činnostem vč. personální práce,
- orientace především na vnější vlivy působící na vytváření a fungování pracovních sil v organizaci,
- personální práce přestává být činností odborných personalistů, ale stává se prací na denní bázi všech vedoucích zaměstnanců.

### 3.3.1 Vývoj řízení lidských zdrojů

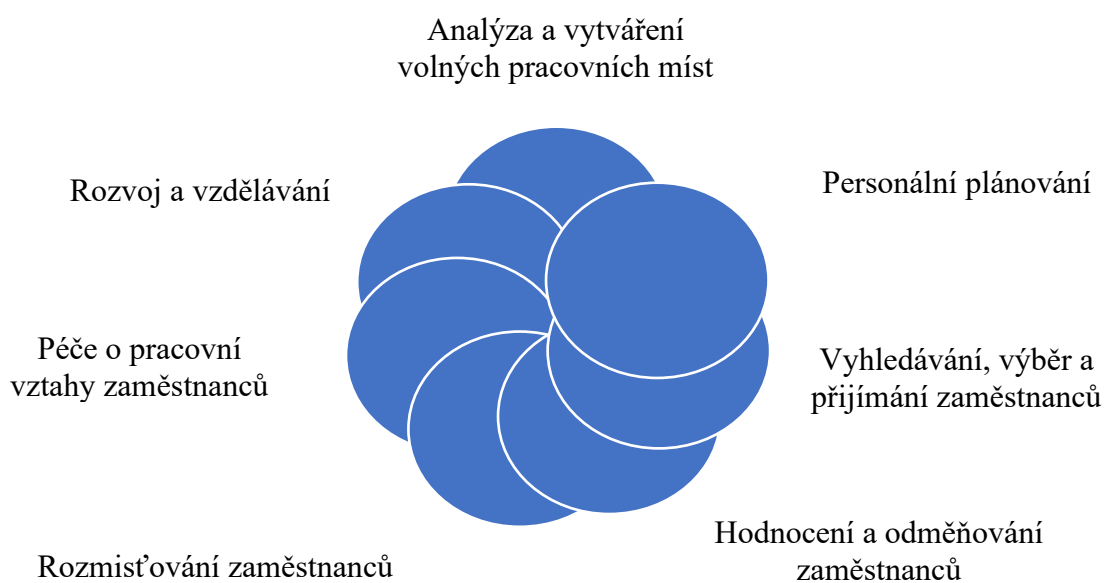
Řízení lidských zdrojů bylo jakousi předfází personálního řízení, kam patří zajištění spousty důležitých činností, jako jsou dobré vztahy na pracovišti, vzdělávání a rozvoj zaměstnanců, ale nebere v potaz celkovou strategii organizace. Personální řízení mají v kompetenci odborní personalisté a vrcholový management do něj zasahuje jen velice zřídka kdy. To se jeví jako hlavní problém v pojetí personálního řízení. A i když vedoucí zaměstnanci nemají stejné vědomosti v oboru personální práce, jako personalisté, dokáží kolikrát lépe odhadnout potřebu nové pracovní síly nebo u současných zaměstnanců potřebu osobního rozvoje a vzdělávání.

Naopak právě řízení lidských zdrojů bere personální činnosti jako součást práce všech vedoucích zaměstnanců. Tito vedoucí zaměstnanci pak přispívají ke zvyšující se spokojenosti a efektivitě zaměstnanců. Není to tak, že by personalisté zanikli, ale jejich odborná činnost je využívána více v koordinaci personálních činností. (Koubek 2015)

Úkolem personální práce, kam spadá jak řízení lidských zdrojů, tak personální řízení, je nalézt vhodného člověka pro konkrétní práci v organizaci a nalézt mu takové pracovní úkoly, kde bude moc využít své dovednosti a schopnosti, které navíc povedou k dosažení stanovených vizí a cílů organizace. Personalista u personální činnosti a vedoucí zaměstnanec u řízení lidských zdrojů by se měl snažit optimálně využít všechny předpoklady zaměstnanců v souvislosti s fondem pracovní doby, aby byla práce pro organizaci co nejvíce efektivní. Personalisté, potažmo vedoucí zaměstnanci dbají také na dodržování všech zákonů týkající se práce a lidských práv. Zajišťují ale také sociální a personální rozvoj v oblasti pracovní kariéry, pracovních a životních podmínek. V případě, že se podaří vše z uvedeného uspokojit, dojde k upevnění vztahů mezi organizací a zaměstnancem, což povede ke zvýšené efektivitě práce a dosažení požadovaných výsledků. (Koubek 2015)

Aby byly tyto úkoly zajištěny, slouží k tomu personální činnosti, které tomu napomohou. Jedná se o činnosti orientující se a týkající se vyhledávání, rozvoje, zaměstnávání a plánování v krátkodobém, ale i středně a dlouhodobém horizontu. Nejčastější personální činnosti znázorňuje následující obrázek, ze kterého je patrné, jak se spolu všechny činnosti společně prolínají a jsou na sobě vzájemně závislé.

*Obrázek 1: Nejčastější personální činnosti*



Zdroj: vlastní zpracování na základě (Koubek 2015)

Personální práce může obsahovat i další činnosti jako:

- Průzkum trhu, díky kterému lze nalézt potencionální lidské zdroje na trhu práce nebo i konkurenční nabídky volných pracovních příležitostí,
- Zdravotní péče o zaměstnance, která zahrnuje pravidelné zdravotní prohlídky, první pomoc, léčbu nebo rehabilitaci zaměstnanců,
- Práce s informacemi, jako je např. tvorba pracovních harmonogramů a další činnosti, které jsou často součástí informačních systémů organizace,
- Dodržování legislativy z oblasti práce a zaměstnávání, kdy je potřeba striktně dodržovat zákoník práce vč. odměňování a sociálních záležitostí, které se zaměstnanců týkají. (Koubek 2015)

V neposlední řadě je nutné stanovit, jaké a kolik zaměstnanců bude organizace potřebovat, co bude jejich náplní práce, jak a kde je bude vyhledávat. Všechny zmíněné personální činnosti platí pro organizace bez ohledu na to, jak je velká nebo jaká je náplň její činnosti. A právě vyhledáváním se bude zabývat následující podkapitola.

### **3.4 Vyhledávání zaměstnanců**

Vyhledávání zaměstnanců je jednou z prvních fází procesu obsazování volných pracovních míst v organizaci. Jejím cílem je oslovení potenciálních kandidátů, informování o volném pracovním místě a vzbuzení zájmu o toto místo. Jedná se o velice důležitou součást procesu vyhledávání zaměstnanců, jelikož vytváří okruh kandidátů, z nichž si zaměstnavatel vybere toho ideálního.

Předpokladem pro efektivní proces vyhledávání zaměstnanců je perfektní znalost povahy jednotlivých míst, kterou přináší analýza pracovních míst, a předvídání uvolňování či vytváření nových pracovních míst, které je součástí personálního plánování. (Koubek 2015)

Proces vyhledávání zaměstnanců obvykle začíná plánováním, což jasně vymezí, kolik a jakou pracovní sílu podnik potřebuje, případně odkdy – od toho se odvíjí načasování, kdy je potřeba začít s oslovením trhu práce. Dalším krokem je analýza práce a identifikace osobnostních charakteristik, které budou od uchazeče vyžadovány. Poté již může organizace pracovat na strategii vyhledávání zaměstnanců, kde se musí vzít v úvahu zdroje, metody, náklady a časový plán. Další fáze je vytvoření metodiky výběru zaměstnanců (např. předvýběr uchazečů, testování nebo výběrový rozhovor). Nakonec by mělo dojít k celkovému zhodnocení efektivnosti vyhledávání a výběru pracovních sil. (Dvořáková 2012)

Dle (Armstrong 2014) můžeme rozlišovat tři fáze vyhledávání a výběru zaměstnanců:

- definování požadavků – příprava specifikací a popisů pracovního místa, rozhodnutí o podmínkách a požadavcích zaměstnání,
- přilákání uchazečů – nejdříve prozkoumání a vyhodnocení různých vnitřních i vnějších zdrojů uchazečů za využití inzerování, poradců a agentur,

- vybírání uchazečů – rozřídění žádostí, pracovní pohovory, hodnocení a případné testování uchazečů, získávání referencí, nabízení zaměstnání či příprava pracovní smlouvy.

Úspěch fáze vyhledávání zaměstnanců se hodnotí na základě dvou ukazatelů, a to množství a kvality uchazečů. Historicky bylo klíčovým kritériem zejména množství přijatých životopisů, ovšem v případě, že se jedná o životopisy, které neodpovídají základním kritériím pozice, práce s takovými profily zvyšuje neefektivitu celého náborového procesu – proto je kvalita přijatých životopisů – profilů dalším velmi relevantním ukazatelem. Z hlediska efektivity výběrového procesu se uvádí, že při pevně daných nákladech na vyhledávání je pro organizaci více žádoucí dosáhnout nižšího poměru mezi počtem žadatelů a počtem nabízených míst, aby se mohla více koncentrovat na kvalitní provedení výběru. (Dvořáková 2012)

Následující tabulka ukazuje různé definice pojmu vyhledávání zaměstnanců dle různých autorů.

Tabulka 4: Porovnání definic pojmu vyhledávání zaměstnanců

Autor	Definice pojmu vyhledávání zaměstnanců
Kociánová (2010)	Vyhledávání zaměstnanců považuje za klíčovou personální činnost zajišťující kvalitu lidí, kteří vstupují do organizace.
Dvořáková (2012)	Vyhledávání zaměstnanců vidí jako personální činnost, jejímž cílem je identifikovat, přilákat a najmout kvalifikovanou pracovní sílu.
Armstrong (2014)	Vyhledávání zaměstnanců má uspokojit podnikové potřeby lidských zdrojů s vynaložením minimálních nákladů při získání potřebného množství a kvality zaměstnanců.
Koubek (2015)	Vyhledávání zaměstnanců je v poznávání a vyhledávání přijatelných pracovních zdrojů, informování o volných pracovních pozicích v organizaci, nabízení těchto pracovních pozic a jednání s uchazeči.
Šikýř (2016)	Vyhledávání zaměstnanců považuje za úvodní etapu obsazování volných pracovních míst a jako hlavní cíl vidí oslovení a přilákání v odpovídajícím čase a s přijatelnými náklady dostatečné množství vhodných kandidátů.
Mužík, Krpálek (2017)	Vyhledávání zaměstnanců je samostatný proces, kterému předchází analýza a popis pracovního místa, a navazující výběr zaměstnanců v organizaci.

Zdroj: vlastní zpracování (2022)

### Vnitřní zdroje

Jedním ze dvou způsobů, jak lze vyhledávat zaměstnance je vyhledávání z vnitřních zdrojů organizace. Tím druhým, který bude popsán dále, je vyhledávání zaměstnanců ze zdrojů vnějších. Oba tyto způsoby mají své výhody a nevýhody. Vždy musí být zohledněna jak obsazovaná volná pozice, tak možnosti dané organizace.

Vyhledávání zaměstnanců z vnitřních (interních) zdrojů lze také označit jako vyhledávání na vnitropodnikovém trhu práce. Zaměstnavatel v tomto případě interní kandidáty zná a může tak učinit spolehlivá rozhodnutí. U současných zaměstnanců se zvyšuje iniciativa i angažovanost, jelikož dostávají možnost učit se a být lepší. Současně to přispívá k nižší

fluktuaci zaměstnanců. Když má totiž zaměstnanec možnost kariérního růstu a je ve své práci spokojený, nemá proč současné zaměstnání opouštět.

Obsazování aktuálně volných pozic zaměstnanci, kteří již v organizaci jsou, je většinou upřednostňovanou variantou, jelikož pozitivně působí na rychlost a spolehlivost identifikace vhodného kandidáta, ale i na pracovní kulturu a klima v organizaci.

Jestli chce organizace vyhledávat zaměstnance z vnitřních zdrojů, nutnou podmínkou je investování do jejich vzdělávání a rozvoje. (Dvořáková 2012)

Podle (Koubek 2015) mohou být vnitřními zdroji pracovních sil:

- pracovní síly uspořené v důsledku technického rozvoje, tzn. v důsledku substituce lidské práce stroji či použití produktivnějších technologických metod,
- pracovní síly uvolňované v souvislosti s ukončením nějaké výroby nebo jinými organizačními změnami,
- pracovníci, kteří došli k tomu, aby mohli vykonávat náročnější práci, než jakou vykonávají na stávajícím pracovním místě,
- pracovníci, kteří jsou sice účelně využiti na stávajícím pracovním místě, ale mají z nějakých důvodů potřebu přejít na uvolněné nebo nově vytvořené místo v jiné části společnosti.

Následující tabulka znázorňuje výhody a nevýhody vyhledávání zaměstnanců z vnitřních zdrojů.

Tabulka 5: Výhody a nevýhody vyhledávání zaměstnanců z vnitřních zdrojů

VÝHODY	NEVÝODY
Nižší náklady na vyhledávání zaměstnanců.	Riziko demotivace interních uchazečů, kteří nebyli vybráni.
Rychlejší proces obsazení volné pozice.	Náklady na vzdělávání a rozvoj zaměstnanců.
Organizace již zná silné a slabé stránky uchazeče.	Soutěžení o povýšení mezi zaměstnanci, které může negativně ovlivnit mezilidské vztahy.
Uchazeč zná organizaci a spolupracovníky.	Omezený výběr uchazečů.
Lepší návratnost investic, které organizace vložila do svých zaměstnanců.	Zaměstnanec může být povyšován, až se dostane na místo, kde nestačí jeho schopnosti.
Možnost kariérního postupu, která snižuje fluktuaci, zvyšuje motivovanost a stabilizuje zaměstnance.	Potřeba obsazení pracovního místa po povýšeném zaměstnanci.
Zachování organizační kultury a její kontinuita.	Absence nových nápadů, myšlenek a postřehů z externího prostředí.

Zdroj: (Kocianová 2010) (upraveno)

Pokud množství zaměstnanců v organizaci nepokrývá potřebu nových zaměstnanců, dochází k využití zdrojů vnějších.

### Vnější zdroje

Druhým způsobem, jak vyhledávat zaměstnance je z vnějších (externích) zdrojů. Tento způsob se využívá v situaci, kdy organizace nedisponuje vhodným kandidátem na volnou pozici v řadách svých vlastních zaměstnanců. A zároveň z nejrůznějších důvodů preferuje spíše kandidáta „nezatíženého“ vnitřním chodem v organizaci.

Vyhledávání vhodného kandidáta z vnějších zdrojů vyžaduje podstatně více času a finančních prostředků, protože organizace nekomunikuje s konkrétní skupinou zaměstnanců (jako v případě interního výběru), ale s neomezeným okruhem aktivních či pasivních neznámých kandidátů na místním nebo i celosvětovém trhu práce. U zaměstnanců



vyhledávaných z externích zdrojů musí organizace kromě důkladného popisu nabízené volné pozice umět a vyvinout velké úsilí při prezentaci samotné organizace, protože o ni nemusí mít uchazeči dostatek informací a nemusí je na první pohled zcela zaujmout.

Z důvodu toho, že ve fázi vyhledávání zaměstnanců z externích zdrojů organizace komunikuje s téměř neomezeným počtem neznámých kandidátů, stává se výběr správné metody a cílení komunikace ještě mnohem zásadnějším než při vyhledávání z vnitřních zdrojů.

Vnějšími zdroji při vyhledávání zaměstnanců mohou dle (Koubek 2015) být:

- volné pracovní síly na trhu práce,
- absolventi škol a jiných vzdělávacích institucí,
- zaměstnanci jiných podniků, kteří mají zájem o nabízené místo a jsou ochotni opustit současnou pracovní pozici.

Doplnit uvedené zdroje mohou dále:

- ženy v domácnosti,
- důchodci,
- studenti přivydělávající si na brigádách,
- pracovní zdroje v zahraničí aj.

Následující tabulka znázorňuje výhody a nevýhody vyhledávání zaměstnanců z vnějších zdrojů.

Tabulka 6: Výhody a nevýhody vyhledávání zaměstnanců z vnějších zdrojů

VÝHODY	NEVÝODY
Širší a rozmanitější nabídka potenciálních uchazečů s možností přesného pokrytí potřeb pracovního místa.	Vyšší náklady na proces vyhledávání.
Nový zaměstnanec je většinou lépe „uznán“ na pracovním místě než povýšený spolupracovník.	Časová náročnost procesu vyhledávání a obsazení pracovního místa.
Nový zaměstnanec mívá velké pracovní nasazení.	Noví zaměstnanci často přicházejí s vyššími finančními požadavky.
Noví zaměstnanci (tzv. „nová krev“) jsou zdrojem nových myšlenek a přístupů a přinášejí jiný pohled na stávající problémy.	Znemožnění kariérního postupu vlastních zaměstnanců.
Myšlenky a nápady nových zaměstnanců mohou vést k pozitivním změnám v organizaci.	Vyšší fluktuace.
	Nový zaměstnanec potřebuje delší čas na adaptaci v novém prostředí a mezi novými kolegy. K tomu může být i více ve stresu z nového působiště.
	Riziko nesprávně zvoleného kandidáta.

Zdroj: (Kocianová 2010) (upraveno)

### 3.4.1 Vyhledávání pro dělnické profese

Bez dělnických profesí by se, ani přes zvyšující se robotizaci a automatizaci, neobešel žádný stát. Je proto nutné se zaměřit i na způsoby, jak zabezpečit dostatek pracovní síly i v těchto odvětvích. V dnešní době se moc lidí do podobných profesí nehrne a raději volí místa v kancelářích, případně podnikají sami.

Proto, aby se zaplnila pracovní místa v těchto dělnických oblastech, využívají se nejčastěji tyto metody a způsoby pro vyhledávání zaměstnanců pro dělnické profese:

- Inzerát v tisku
- Nástěnka v místě pracoviště

- Doporučení stávajícího zaměstnance
- Spolupráce s ÚP
- Personální agentury

Pro následný výběr uchazečů se využívá výběrové řízení formou krátkého pracovního pohovoru, který je jednodušší, ale dokáže pro tyto profese skvěle posloužit k rozpoznání vhodnosti kandidátů.

Jelikož dělnické profese dělají často lidé se základním nebo středoškolským vzděláním, je nutné tomu přizpůsobit i způsob vyhledávání takových zaměstnanců. V tomto případě se jako nejvhodnější jeví spolupráce s úřadem práce, kde spousta takto vzdělaných lidí často končí. A stále častější možností je využívání personálních agentur, které dokáží zabezpečit nejrůznější odvětví i zahraničními pracovníky. Nevýhodou je, že tito pracovníci zabírají volná pracovní místa občanům ČR, ovšem v případě, že se o tato místa nikdo nehlásí, je to jedna z nejvhodnějších variant, jak tento nedostatek zaměstnanců odbourat.

### **3.4.2 Vyhledávání pro nižší management**

V případě nižšího managementu je situace o něco příznivější. O tuto oblast má již většina lidí větší zájem. K tomu, aby člověk mohl vykonávat práci na úrovni nižšího managementu, potřebuje již minimálně středoškolské vzdělání, spíše ale už i vysokoškolské. Další podmínkou jsou další osobnostní vlastnosti a dovednosti, aby byl člověk schopný např. vést menší počet zaměstnanců. Stejně tak jako jsou odlišné nároky na obsazení pracovních pozic na úrovni nižšího managementu, tak i způsoby, jak vyhledat takové zaměstnance je trochu jiný. Mezi ty nejčastější metody již patří spolupráce se vzdělávacími institucemi. Návštěvy pracovních veletrhů, kterých se právě uchazeči o zaměstnání v nižším managementu často aktivně sami účastní. Dále potom je vyhledávání prováděno pomocí sociálních sítí, které jsou v dnešní době velice rozšířené a dají se zde nalézt opravdu zajímaví lidé pro nejrůznější profese.

Pro následný samotný výběr vhodných uchazečů se využívají často již několikakolová výběrová řízení, kde je ověřována kvalifikace uchazečů více do hloubky a často je to spojeno i s praktickými úkoly, které musí zájemce o tato zaměstnání zvládnout.

### 3.4.3 Vyhledávání pro vrcholný management

Pro vrcholný management platí již podstatně odlišná kritéria pro vyhledávání vhodných zaměstnanců. Na tyto pozice je nutné obsadit lidi, kteří ve svých profesích něco dokázali, osvědčili svoje znalosti a dovednosti a jsou schopni je přenášet dál. Nejpodstatnější je, aby zvládali vést velké skupiny podřízených zaměstnanců. Na tyto pozice je vyžadováno vysokoškolské vzdělání a určitá praxe v oboru. Nejlepšími zaměstnanci na pozicích vrcholného managementu jsou lidé, kteří prošli alespoň některými nižšími stupni v dané společnosti a znají tak dokonale prostředí a podmínky, kde pracují.

Pro vyhledávání takových zaměstnanců se využívá přímé oslovení vyhlédnutého jedince nebo spolupráce se sdružením odborníků, odkud je možné získat skutečné kapacity v oboru. Abychom takového zaměstnance správně vybrali, pořádají se konkursní řízení, ze kterých je ve většině případů vybrán ostatními členy vrcholného managementu společnosti ten nejlepší kandidát. Touto metodou se dají vybrat i velice specializovaní zaměstnanci, protože se jedná o skutečně složitější způsob, kde je využívána širší a hlubší škála pro samotný výběr zaměstnance.

### 3.5 Personální metody vyhledávání zaměstnanců

Volba metody k vyhledávání zaměstnanců je závislá na spoustě faktorů. Je potřeba zohlednit především zdroj vyhledávání zaměstnanců, požadavky na zaměstnance, finanční možnosti podniku, situaci na trhu práce a rychlost, která je požadovaná pro obsazení volného místa. Ve většině případů se podnik neomezuje jen na jednu metodu vyhledávání zaměstnanců. Dle (Koubek 2015) jsou ty nejvyužívanější zde:

- Uchazeči se nabízejí sami
- Doporučení stávajícího zaměstnance
- Přímé oslovení vyhlédnutého jedince
- Vývěsky (v organizaci nebo mimo ni)
- Letáky vkládané do poštovních schránek
- Spolupráce se vzdělávacími institucemi, navštěvování veletrhů příležitostí
- Spolupráce s odbory
- Spolupráce se sdruženími odborníků
- Spolupráce s Úřadem práce ČR
- Využívání služeb komerčních zprostředkovatelen

- Inzerce ve sdělovacích prostředcích
- Využívání počítačových sítí či elektronické vyhledávání zaměstnanců

Metody vyhledávání zaměstnanců lze rozdělit také na ty tradiční a moderní. A právě moderní metody jsou nejvíce využívány pro vyhledávání a získávání zaměstnanců z generace Z, jelikož jak z předešlých kapitol vyplynulo, je to právě tato generace, která se „narodila s IT vybavením v ruce“. Příklady tradičních a moderních metod jsou uvedeny v následující tabulce.

*Tabulka 7: Tradiční a moderní metody vyhledávání zaměstnanců*

<b>Metody vyhledávání zaměstnanců</b>	
<i>TRADIČNÍ</i>	<i>MODERNÍ</i>
Vývěska u zaměstnavatele	Sociální sítě (Facebook, Instagram, Google+, LinkedIn, atd.)
Úřad práce	Doporučení stávajícího zaměstnance
Tištěná inzerce	Inzerce ve sdělovacích prostředcích
Pracovní veletrhy	Virtuální pracovní veletrhy

Zdroj: vlastní zpracování (2022)

Některé z výše uvedených metod vyhledávání zaměstnanců budou blíže popsány v následujících částech práce.

### **3.5.1 Inzerce ve sdělovacích prostředcích**

Nejvíce využívaným způsobem vyhledávání zaměstnanců je pomocí inzerce ve sdělovacích prostředcích. Inzeráty je možné umístit v tisku, televizi nebo rozhlas. Organizace inzeruje volné pozice sama nebo spolupracuje s externí agenturou. Vždy by měl inzerát ovšem splňovat určité zásady, aby oslovil, zaujal cílovou skupinu a byl efektivní.

Obsah inzerátu by měl být následující:

- Nadpis inzerátu (název pracovního místa)
- Název organizace
- Název a stručná charakteristika pracovního místa (popis činnosti)
- Možnosti a podmínky na nabízené pracovní místo
- Požadavky na zaměstnance (odborné kvalifikace, praxe)

- Kontakt a informace o termínu, místu a způsobu přihlášení

Inzeráty musí mít reálné nároky a požadavky na pracovní místo. Stejně tak musí respektovat příslušné zákony. Inzeráty mohou mít odlišnou podobu a dělí se do těchto tří základních typů:

**Standardní inzerát sloupcový**, který je umístěn ve standardní formě v inzertní části časopisu nebo novin. I když jsou inzeráty nejlevnější, nejsou vhodné pro hledání zaměstnanců pro kvalifikované pozice.

**Z části nestandardní inzeráty**, jsou stejně jako standardní sloupcové inzeráty uvedeny na inzertních stránkách časopisů nebo novin. Rozdíl je ten, že mívají zvýrazněný nadpis, text je členěný do odstavců v odrážkách a kolem textu je volný prostor.

**Nestandardní inzeráty** se liší od standardních inzerátů dále různými typy písma, orámováním, ilustracemi, bývají umístěny mimo část s inzerty a jsou originální. Tyto inzeráty jsou již poměrně drahé a využívají se spíše při hledání kvalifikovaných zaměstnanců a zaměstnanců na vyšší hierarchické úrovni v organizaci. (Kocianová 2010)

Podle (Koubek 2015) mají výhody i nevýhody veškeré formy vyhledávání zaměstnanců vč. těch nejjednodušších v podobě inzerátu:

- Výhoda: rychlost, jakým se inzerát dostane adresátovi, rozsah informace o volném pracovním místě a možnost, že si potenciální uchazeč sám inzerát vyhledá.
- Nevýhoda: značná cena inzerce a následná snaha náklady minimalizovat na úkor efektivnosti inzerátu. (Koubek 2015)

### 3.5.2 Využívání služeb komerčních zprostředkovatelen

Do této kategorie lze zařadit mimo jiné spolupráci s agenturami práce nebo personálními agenturami.

Mezi personální agenturou a agenturou práce existuje rozdíl. V případě agentury práce je zaměstnanec zaměstnán u agentury, ovšem práci vykonává u konkrétní společnosti. Naopak personální agentura hledá pro konkrétní společnost vhodného zaměstnance, který se následně stává zaměstnancem společnosti, kde práci vykonává.

Pro agentury práce je typická poměrně velká rychlost a účinnost v dosazení zaměstnance na požadované volné místo. Vhodného kandidáta vyhledávají ve většině případů pomocí vlastní vnitřní databáze zaregistrovaných a evidovaných kandidátů, pomocí přímého vyhledávání nebo skrze inzerci. Agentura může mít odlišný, až příliš univerzální, přístup ke kandidátům než společnost, což může způsobovat problémy při vzájemné spolupráci. (Stýbo 2011)

Personální agentura si může za nalezení zaměstnanců požadovat během prvního roku zaměstnání částku odpovídající až 15 % jejich roční mzdy. Aby se předešlo nalezení nevyhovujícího uchazeče, je nezbytné zcela jasně sdělit požadavky na budoucího zaměstnance. (Armstrong 2014)

### **3.5.3 Využívání počítačových sítí**

V dnešní době je již nedílnou součástí procesu vyhledávání zaměstnanců tzv. E-recruitment. Jedná se o vyhledávání zaměstnanců pomocí internetu a počítačových sítí, kam mohou společnosti umístit svou nabídku zaměstnání. Již dlouho tento trend nevyužívají pouze podniky k nabídce volných pracovních míst. Internetové portály často využívají i uchazeči o zaměstnání, kteří si zde mohou vytvořit svůj profil vč. zveřejnění životopisu, čímž se mohou pokusit zaujmout některého z případných zaměstnavatelů. (Stýbo 2011)

Výhodou je operativnost, relativně nízká cena, možnost uvést detailnější informace o pracovním místě a organizaci, požadavcích a pracovních podmínkách na zaměstnance. Nevýhodou e-recruitmentu může naopak být nerovnoměrné rozšíření mezi všechny kategorie zaměstnanců nebo zatím nedostatečné rozšíření užívání počítačových sítí. (Koubek 2015)

Generaci Z lze nejlépe oslovit přes sociální sítě jako jsou Facebook, Instagram a další. Na těchto sítích je denně umístováno statisíce až miliony obrázků a příspěvků, což z nich činí jasnou jedničku v dosahu k potenciálním zaměstnancům sledované generace Z. Jejich život se z velké části odehrává právě na sociálních sítích a je proto zcela zásadní, aby to brali v patnost i zaměstnavatelé a své inzeráty umístovali právě sem. Trochu limitující může být důvěra v umístěné inzeráty, protože jak již bylo zmíněno, je jich na tato místa umístováno spousta, a ne vždy se za nimi skrývá skutečná nabídka zaměstnání. Na druhou stranu ani zaměstnavatelé nemusí mít jistotu, že jim na jejich inzerát reaguje skutečně ten člověk, který se za svým profilem nachází a bere svoji poptávku po volném místě vážně. To se dá ovšem lehce zjistit při pozvání na osobní pohovor nebo pohovor zprostředkovaný na dálku, což je stále častější vzhledem k aktuální situaci okolo pandemie koronaviru. V neposlední řadě

je důležité zmínit, že sociální sítě nejsou jen nějaký „výstřelek“ poslední doby, ale např. Facebook je tu s námi již téměř dvě desetiletí a využívání jeho i dalších sítí v budoucnosti se dá předpokládat, že ještě více poroste. A to jak na straně poptávky po zaměstnání, tak i na straně nabídky volných pozic.

#### **3.5.4 Spolupráce se vzdělávacími institucemi**

Hojně využívanou metodou pro vyhledávání zaměstnanců je přímé spojení vzdělávacích institucí a podniku. Pro přísun mladých a manuálně zručných zaměstnanců do podniků je zcela zásadní podpora základních a středních škol, které připravují své studenty na dělnická povolání. Vyhledávat odborníky usnadňuje zase spolupráce s vysokými školami. Podniky se také snaží oslovovat a zaujmout studenty již během jejich studia. Pořádají různé akce, na kterých se sblíží studenti s potenciálními zaměstnavateli, případně pomocí školních zpravodajů či inzerce na školních nástěnkách. Mezi uvedené akce spadají např. veletrhy pracovních příležitostí, burzy firem apod. (Dale 2007)

Školy i samotní zaměstnavatelé se shodují v otázce potřebnosti a důležité roli jejich spolupráce. I přesto stále existuje mnoho překážek – nedostupnost podniků přímo z oboru, dostatek finančních prostředků zejména u škol, laxní přístup studentů k odborné praxi nebo i absence daňového zvýhodnění podniků, kde studenti odborné praxe vykonávají. Nízkou úroveň a neschopnost nést za svou práci zodpovědnost vidí podniky jako další z problémů. (Šnajdrová 2014)

#### **3.5.5 Spolupráce s úřadem práce**

Úřad práce je organizační složka státu, která byla založena v České republice 1. dubna 2011 a má na starost činnosti jako oblast zaměstnanosti, ochranu zaměstnanců při platební neschopnosti zaměstnavatele, státní sociální podporu aj.

Všechny úřady práce na území ČR musí vést evidenci volných pracovních míst a zájemců o zaměstnání. Uchazeči o zaměstnání jsou do evidence o zaměstnání zaznamenáni na základě jejich vlastní žádosti. Od 1. ledna 2012 nemusí zaměstnavatelé povinně hlásit volná pracovní místa na příslušný úřad práce, ale lze to dělat na jejich svobodné vůli. Dobrovolně tedy hlásí na úřad práce volná pracovní místa, a to buď telefonicky, osobně, písemně, zadáním přes internet nebo e-mailem. Následně dochází k zápisu inzerátu do evidence volných pracovních míst a ke zveřejnění na webových stránkách úřadu práce nebo na jeho



vývěskách. Podle ekonomické situace a procentu nezaměstnanosti potom posílají samy úřady práce do společností vhodné kandidáty.

### **3.5.6 Vývěsky a letáky**

Nejčastěji informují o volné pracovní pozici uvnitř i vně organizace. V organizaci bývají umístěny na takových místech, kde prochází většina zaměstnanců. Ti jsou tak informováni a mohou se následně o místo sami ucházet nebo doporučit vhodného uchazeče např. z řad svých příbuzných nebo známých. V případě, že má organizace zájem o uchazeče pouze z vnějších zdrojů, jsou vývěsky umístěny na místech, kde k nim má přístup i široká veřejnost nebo je zvolena metoda aktivnější, a to vkládání letáků přímo do všech poštovních schránek. Variantou pro doručování letáků jsou poštovní doručovatelé, najatí jedinci nebo jiné organizace nabízející doručovací služby.

Výhoda: na vývěskách jsou dostatečné informace, které potenciálnímu uchazeči umožní posoudit, zda se o volné pracovní místo bude ucházet, čímž se redukuje i počet nevhodných uchazečů. Vývěsky jsou také relativně levnou variantou, jak oslovit větší množství uchazečů. Také jsou příležitostí pro shromáždění souboru uchazečů a poskytují větší možnosti pro výběr vhodných uchazečů. Stejně výhody mají letáky. Tato varianta sebou však nese o něco vyšší náklady. Důležitým kladným prvkem letáků je fakt, že dokážou zasáhnout téměř všechny rezidenty okolo organizace.

Nevýhoda: vývěsky nečtou všichni a inzerátů si tak všimnou si ji, kteří ji opravdu čtou. Tím neoslovuje zdaleka všechny uchazeče v okolí organizace, ale jen jejich omezený počet. Je vhodná k vyhledávání spíše manuálních zaměstnanců na dočasnou práci než kvalifikovaných odborníků. Obdobně i u letáků je velice podstatné množství vložené do poštovních schránek. Platí zde přímá úměra, že čím více letáků je rozneseno, tím je vyšší pravděpodobnost, že si pracovní nabídky uchazeč všimne. (Koubek 2015)

### **3.5.7 Doporučení stávajícího zaměstnance**

Běžně využívaná metoda, pro kterou je zásadní včasná informovanost zaměstnanců o volné pracovní pozici. Důležitou roli zde hrají stimulační nástroje. Například náborový příspěvek, kdy je poskytnuta odměna pro zaměstnance, který doporučil nového zaměstnance. Velice často je to ale spojeno s podmínkou přijetí a odpracováním minimálně zkušební doby. Setkat se dá i s tím, že nadřízení doporučují a navrhují své podřízené k povýšení. Další variantou je na doporučení svého zaměstnance přijmout rodinné členy (většinou děti) s vidinou

jakéhosi dědění pracovních zkušeností. Pro organizace s dobrou pověstí, která nabízí zajímavou a dobře placenou pracovní pozici, se uchazeči nabízejí sami. Přicházejí tak nějak automaticky s písemnou nabídkou nebo navštíví organizaci rovnou osobně.

Výhoda: jedná se opět o levnou metodu, která eliminuje náklady na inzerci. Zaměstnanci většinou nedoporučují nevhodné osoby, aby nepoškodili sami sebe. Proto se jedná o vhodné uchazeče odborně i charakterově.

Nevýhoda: výběr je značně omezený. Práce personalistů je kolikrát přehlčena uchazeči, kteří nemají přesnou představu o chodu a potřebách organizace, ale i přesto jsou nuceni s nimi jednat a odmítat je. (Koubek 2015)

## 4 Vlastní práce

### 4.1 Představení zkoumané organizace

Pro praktickou část mé diplomové práce si autor zvolil sledování procesu vyhledávání zaměstnanců generace Z na Krajském úřadě Středočeského kraje (KÚSK), což je jeden ze 14 krajských úřadů. Středočeský kraj byl vytvořen v roce 2000 jako jeden z vyšších územně samosprávných celků a patří k největším na území ČR. Má 12 okresů a v nich celkem 26 obcí s rozšířenou působností. Krajský úřad má sídlo na adrese Zborovská 11/81, 150 21 Praha 5. V roce 2022 měl úřad okolo 700 zaměstnanců na všech jeho úrovních od referentů po ředitele. Z toho spadá do generace Z (ročníky narození 1995–2009) přibližně 30 zaměstnanců, kteří jsou především na referentských pozicích. Bližší charakteristiku zaměstnanců v organizaci představuje následující tabulka.

*Tabulka 8: Charakteristika zaměstnanců KÚSK*

<b>Charakteristika zaměstnanců Krajského úřadu Středočeského kraje</b>			
<i>Generace</i>	<i>Ročník narození</i>	<i>Počet</i>	<i>Pozice</i>
X	1965–1979	250	ředitel, vedoucí odborů, vedoucí oddělení, referenti
Y	1980–1994	380	vedoucí odborů, vedoucí oddělení, referenti
Z	1995–2009	30	referenti

Zdroj: vlastní zpracování (2022)

Dle názorné tabulky s charakteristikou zaměstnanců na Krajském úřadě Středočeského kraje je patrné, že nejpočetněji zastoupenou generací je generace Y, tedy ročníky narození 1980-1994. Tato generace čítá 380 zaměstnanců na úrovních vedoucích odborů, vedoucích oddělení a referentů. Druhou nejvíce zastoupenou generací je generace X, kde je zařazen současný ředitel Krajského úřadu Středočeského kraje a převládají zde vedoucí odborů a vedoucí oddělení. Není však výjimkou nalézt mezi touto generací zaměstnance na pozicích referentů. Tou nejméně zastoupenou generací je nejmladší generace Z, tedy ročníky narození 1995 až uváděných 2009. Nicméně je zřejmé, že tato generace by v případě zaměstnanců

měla končit věkem 18 let, což je jednou z podmínek pro přijetí zaměstnance do pracovního poměru.

Všichni zastoupení zaměstnanci mají uzavřené smlouvy na hlavní pracovní poměr (doba určitá nebo doba neurčitá). Řečí souhrnných čísel a z pohledu stupňů pracovních pozic je řeč o 18 vedoucích odborů, 60 vedoucích oddělení a 622 referentech, kam spadají např. asistentky, řidiči, odborní referenti, projektoví a finanční manažeři apod.

Krajský úřad Středočeského kraje zaměstnává ale také zaměstnance na pracovněprávní vztahy vykonávané mimo pracovní poměr. Sem spadají dohody o provedení práce či dohody o pracovní činnosti. Takových zaměstnanců v současné době organizace zaměstnává přibližně 116. U těchto druhů pracovněprávních vztahů převažují zástupci generací Y a Z. Nejčastěji je možnost mimopracovních poměrů využívána ženami na mateřské a rodičovské dovolené nebo v období letních prázdnin studenty středních a vysokých škol. Důležitým faktem, který je potřeba si uvědomit je také ten, že díky těmto částečným pracovním úvazkům mohou být zaměstnání odborníci v daných oborech, což vždy přispívá ke kvalitnější práci díky jejich praktickému pohledu na řešené záležitosti.

Obrázek 3: Kraje ČR



Zdroj: [www.statnisprava.cz](http://www.statnisprava.cz)

Obrázek 2: Budova KÚSK



Zdroj: intranet KÚSK

Hlavní důvody, proč si autor zvolil právě Krajský úřad Středočeského kraje, jsou zcela racionální a pragmatické. Prvním je místo jeho bydliště, protože žije na území Středočeského kraje. A druhým, možná ještě významnějším důvodem je fakt, že v současné době pracuje na Krajském úřadě Středočeského kraje a má tak dobrý přístup k informacím, kontaktům, od kterých se mohl dozvědět užitečné informace pro tvorbu diplomové práce a je mu umožněno také sledovat proces vyhledávání zaměstnanců „z první řady“. Toto vše považuje

za velice cenné předpoklady k tomu napsat kvalitní práci s prospěšným dopadem na samotnou organizaci, kdy zde bude na závěr schopný stanovit vhodná doporučení pro zlepšení procesu vyhledávání zaměstnanců generace Z.

#### **4.1.1 Hlavní poslání KÚSK**

Krajský úřad Středočeského kraje je orgánem Středočeského kraje, kdy jeho postavení a působnost upravuje zákon č. 129/2000 Sb., zákon o krajích a další obecně závazné právní předpisy. Úřadu jsou v samostatné působnosti ukládané úkoly Zastupitelstvem Středočeského kraje, Radou Středočeského kraje a hejtmankou Středočeského kraje. Dále napomáhá výborům zastupitelstva a rady. V přenesené působnosti plní úkoly svěřené kraji ve státní správě. Výjimku tvoří záležitosti svěřené zákonem zastupitelstvu, radě nebo dalším zvláštním orgánům kraje. Úřad s orgány veřejné správy spolupracuje při zabezpečení činností a úkolů v samostatné i přenesené působnosti. Především se jedná o oblasti rozvoje využití území, zdravotní a sociální péče, zabezpečování veřejného pořádku, řešení ekologických problémů, bezpečnosti a ochrany obyvatel a majetku a v neposlední řadě a v současné době hojně využívaného krizového řízení.

Úřad musí dodržovat také informační povinnosti. Z toho důvodu má zřízenou digitální úřední desku, která je trvale přístupná veřejnosti. Další činností v rámci informační povinnosti zabezpečuje zveřejňování právních předpisů kraje ve Sbírce právních předpisů územních samosprávných celků a některých správních úřadů a má zřízeny webové stránky [www.kr-stredocesky.cz](http://www.kr-stredocesky.cz), které jsou průběžně aktualizovány.

#### **4.1.2 Organizační struktura KÚSK**

Krajský úřad Středočeského kraje využívá hierarchickou liniovou organizační strukturu, která je složena v čele s ředitelem krajského úřadu, který má k dispozici svůj sekretariát a dva své zástupce. První vykonává pouze tuto funkci. Druhý je pak určen z řad vedoucích odborů a vykonává obě funkce současně. Řediteli jsou přímo podřízeni jednotliví vedoucí odborů. Krajský úřad má v současné době 19 odborů a 1 oddělení, které je také přímo podřízené řediteli. Zvlášť je zřízen i Bezpečnostní ředitel a Pověřenec pro ochranu osobních údajů. Každý z odborů se dále člení na jedno nebo více oddělení. V čele odborů jsou vedoucí konkrétních odborů, v čele oddělení jsou jejich vedoucí. Vedoucím oddělení jsou podřízeni jednotliví referenti.

Výčet jednotlivých odborů a oddělení Krajského úřadu Středočeského kraje přímo podřízených řediteli úřadu je následující:

- Odbor sociálních věcí
- Odbor finanční
- Odbor dopravy
- Odbor Kancelář hejtmanky
- Odbor zdravotnictví
- Odbor majetku a hospodářské správy
- Odbor kultury a památkové péče
- Odbor školství
- Odbor životního prostředí a zemědělství
- Odbor krajského investora
- Odbor vnitřního auditu a kontroly
- Odbor bezpečnosti a krizového řízení
- Odbor územního plánování a stavebního řádu
- Odbor legislativně právní a krajský živnostenský úřad
- Odbor řízení dotačních projektů
- Odbor informatiky
- oddělení digitalizace
- Odbor veřejné mobility
- Odbor personální

Graficky je organizační struktura organizace znázorněna na následujícím obrázku.

Obrázek 4: Organizační struktura organizace



Zdroj: interní předpisy KÚSK

Vzhledem k tématu této diplomové práce bude další pozornost věnována Odboru personálnímu, jeho členění a samostatné působnosti.

#### 4.1.3 Personalistika KÚSK

Odborem, který se věnuje personalistice je na Krajském úřadě Středočeského kraje Odbor personální. Vedoucím zaměstnancem je vedoucí odboru, kterému jsou přímo podřízené dvě referentky v podobě ekonomky odboru a zaměstnankyně, které má na starost hodnocení zaměstnanců, zvláštní odbornou způsobilost zaměstnanců a administrativu odboru. Pod odborem jsou dále dvě oddělení, jejichž vedoucí jsou také přímo podřízeni vedoucímu odboru. Prvním je oddělení personální a mzdové. Na tomto oddělení je zaměstnáno 6 referentek.

Jeho samostatná působnost se dělí na dvě hlavní oblasti – personální, práce a mezd.

V oblasti personální zajišťuje a zabezpečuje tyto činnosti: komplexní výkon personálních činností na úseku pracovněprávních vztahů pro zaměstnance a členy Zastupitelstva

Středočeského kraje; komplexní agendu dohod o pracích konaných mimo pracovní poměr; agendu v oblasti personalistiky a odměňování; souhrnnou práci při správě a ochraně personálních spisů; vytváření základních vnitřních dokumentů k pracovněprávní oblasti; spolupráci se školami ve smyslu sjednávání praxí studentů středních a vysokých škol v organizaci.

V oblasti práce a mezd zajišťuje oddělení: zpracování návrhu počtu zaměstnanců a jejich rozpis do odborů podle funkčního zařazení vč. koordinace vypracování popisů pracovních činností; odměňování členů Zastupitelstva Středočeského kraje a zaměstnanců organizace; vedení evidence zaměstnanců a platů pro předepsané informační a statistické záležitosti; zpracování podkladů pro sestavení rozpočtu mzdových prostředků a dalších výdajů na sociální a zdravotní pojištění; zúčtování platů a odměn; zabezpečení komplexní agendy sociálního a zdravotního pojištění a zákonného pojištění odpovědnosti zaměstnavatele za škodu při pracovních úrazech; agendu daní zaměstnanců; agendu nemocenského pojištění; vyhotovení podkladů pro posouzení nároku na sociální dávky; poradenskou a konzultační pomoc v oblasti odměňování a mzdového účetnictví pro obce a příspěvkové organizace zřízené Středočeským krajem; záležitosti při správě daní (daň z příjmu ze závislé činnosti a funkčních požitků); správu elektronického docházkového systému; zpracování analytických a koncepčních materiálů v oblasti pracovněprávní problematiky, systematizace a odměňování zaměstnanců.

Druhým oddělením je oddělení vzdělávání a personálního rozvoje, které má na starost vedoucí oddělení a jemu jsou přímo podřízené 4 referentky. Toto oddělení je v samostatné působnosti zodpovědné za šest oblastí – péče o zaměstnance, vzdělávání a rozvoj, metodická a konzultační činnost, výběr zaměstnanců, rovné zacházení a zamezení diskriminace, hodnocení zaměstnanců.

V oblasti péče o zaměstnance oddělení zabezpečuje úkoly spojené se správou sociálního fondu; připravuje Pravidla tvorby a používání prostředků sociálního fondu organizace; spolupracuje na přípravě rozpočtu sociálního fondu na příslušné období; zajišťuje záležitosti závodní zdravotní péče zaměstnanců.

V rámci oblasti vzdělávání a rozvoje zajišťuje následující činnosti: zpracování analytických a koncepčních materiálů z oblasti vzdělávání zaměstnanců; komplexní úkoly spojené se vzděláváním, rozvojem a zvyšováním kvalifikace zaměstnanců; rozpracovává systém vzdělávání pro jednotlivé cílové skupiny a zveřejňuje nabídku vzdělávacích akcí pro zaměstnance a členy samosprávy; koordinuje tvorbu a aktualizaci individuálních plánů



vzdělávání; odpovídá za vedení a vykazování údajů z oblasti vzdělávání; působí jako akreditovaná vzdělávací instituce pro oblast vstupního vzdělávání, které organizuje a podílí se na lektorské činnosti v této oblasti; zpracovává podklady pro uznání rovnocennosti vzdělávání při vstupním vzdělávání, obecné a zvláštní části zkoušek zvláštní odborné způsobilosti a vzdělávání vedoucích úředníků ve smyslu zákona o úřednících a vyhlášky č. 304/2012 Sb., o uznání rovnocennosti vzdělání úředníků územních samosprávných celků, ve znění pozdějších předpisů; odpovídá za vedení dokumentace k individuálním plánům vzdělávání, vstupního vzdělávání vč. vedoucích úředníků a zkoušek zvláštní odborné způsobilosti a průběžného vzdělávání; ověřuje odbornou způsobilost; kontroluje termíny splnění předepsaného vzdělávání na jednotlivých pracovních místech; navrhuje rozpočet pro zajištění vzdělávání; podává návrhy na zkvalitnění systému vzdělávání; vyhledává vhodné vzdělávací instituce pro realizaci vzdělávacích kurzů a informuje o možnostech využití těchto kurzů vč. e-learningových programů; zajišťuje vybavenost organizace odbornou literaturou; informuje o vzdělávacích možnostech a perspektivě profesního rozvoje; spolupracuje se vzdělávacími institucemi při přípravě, realizaci a vyhodnocování vzdělávacích programů.

V oblasti metodické a konzultační činnosti provádí výběr lektorů z řad zaměstnanců a metodicky je podporuje; poskytuje obcím Středočeského kraje konzultační činnost v oblasti vzdělávání úředníků; zajišťuje konzultační činnosti při hodnocení zaměstnanců ve zkušební době i při periodickém hodnocení.

**V oblasti výběru zaměstnanců, která je pro tuto diplomovou práci nejzásadnější se oddělení zaměřuje na: organizaci a metodické usměrnění vyhledávání a výběru nových zaměstnanců; zabezpečení agendy výběrových řízení v plném rozsahu dle zákona o úřednících; zabezpečení uplatňování zásad rovné příležitosti; provádění poradenské a konzultační služby uchazečům o zaměstnání; spolupráci s úřadem práce při zajišťování povinností zaměstnavatele vyplývajících z patřičných zákonů.**

V oblasti rovného zacházení a zamezení diskriminace se soustředí na: zabezpečení agendy zajištění rovného zacházení a diskriminace; provádění poradenské a konzultační služby v oblasti rovného zacházení; spolupráci s antidiskriminační komisí; vedení dokumentace vztahující se k řešení stížností a podnětů zaměstnanců.

Nakonec v rámci oblasti hodnocení zaměstnanců oddělení zpracovává a aktualizuje vnitřní předpisy pro oblast hodnocení a rozvoje zaměstnanců; odpovídá za organizaci a technické

zajištění celého procesu hodnocení zaměstnanců a navrhuje a zpracovává analýzy a přehledy údajů z tohoto procesu.

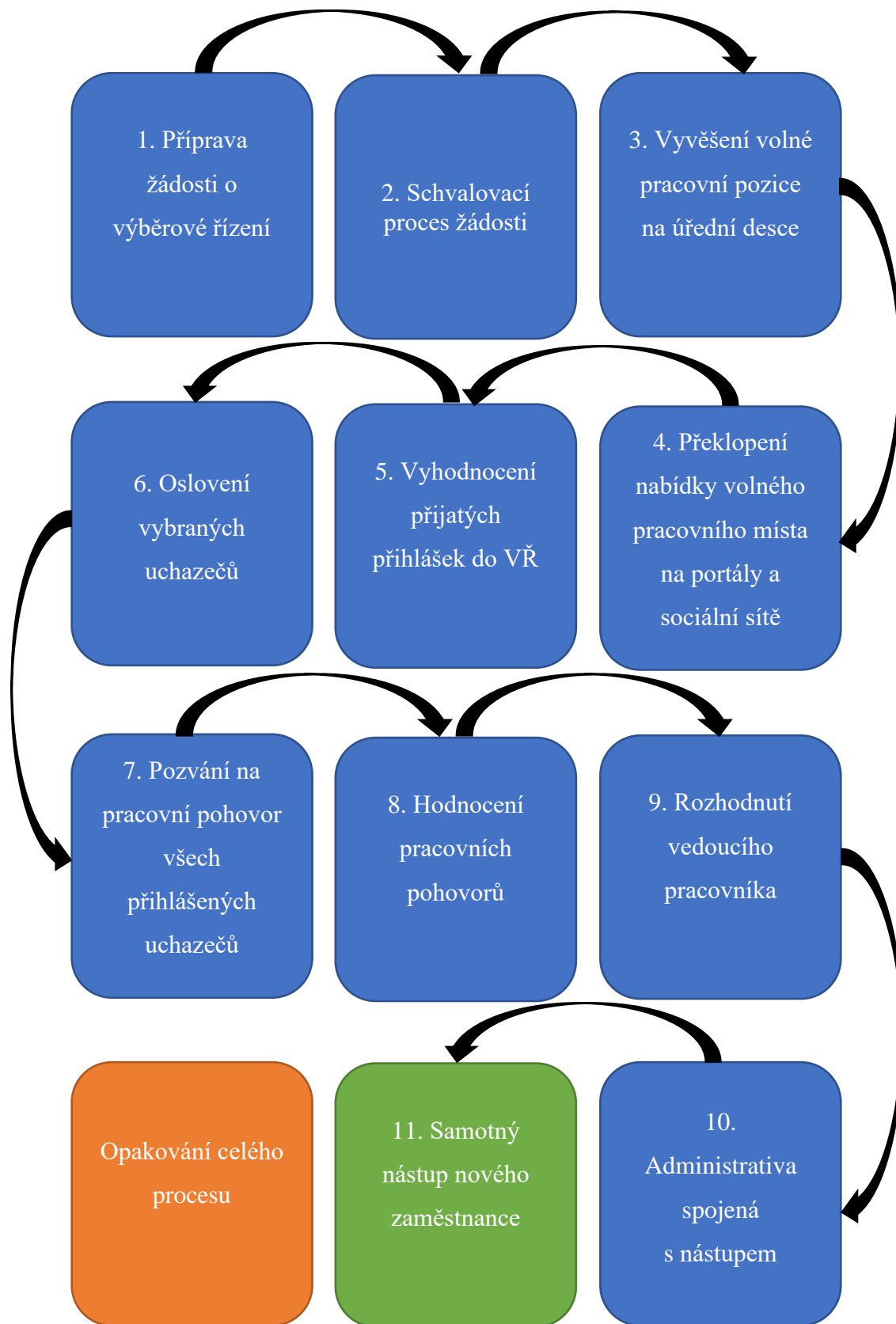
## **4.2 Současný stav vyhledávání zaměstnanců na KÚSK**

Ke zjištění současného stavu vyhledávání zaměstnanců ve zkoumané organizaci byly využity hloubkové rozhovory se zaměstnanci Odboru personálního, na základě kterých bylo získáno dostatečné množství aktuálních a relevantních informací. Během těchto rozhovorů byly získány statistické údaje, ale i ty strategické vč. plánů do budoucna, kam se chce úřad ubírat z pohledu vyhledávání zaměstnanců pro veškeré činnosti, které musí zajišťovat. Informace byly získané mimo jiné o procesech, zdrojích a metodách využívaných pro vyhledávání zaměstnanců.

### **4.2.1 Proces vyhledávání zaměstnanců na KÚSK**

Proces vyhledávání zaměstnanců na Krajském úřadě Středočeského kraje je přesně definován Zákonem č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků a o změně některých zákonů. Proces vyhledávání zjednodušeně vypadá názorně viz následující schéma.

Obrázek 5: Schéma procesu vyhledávání a výběru zaměstnanců na KÚSK



Zdroj: vlastní zpracování (2022)

Uvedené schéma se skládá z jedenácti postupných kroků, které je Krajský úřad Středočeského kraje povinen dodržet při vyhledávání a přijímání zaměstnanců do svých řad. Přípravu žádosti o výběrové řízení, tzv. oznámení o výběrovém řízení, připravuje, na základě vniklé potřeby po novém zaměstnanci, vedoucí zaměstnanec daného oddělení nebo odboru. Finální žádost nakonec schvaluje ředitel úřadu. Dochází k uveřejnění volné pracovní pozice na úřední desce a k následnému překlopení nabídky volného pracovního místa na úřadem využívané portály a sociální sítě (Facebook, LinkedIn, jobs.cz, práce.cz). Přijaté přihlášky do výběrového řízení jsou vyhodnoceny a vybraní uchazeči osloveni formou telefonického hovoru, e-mailovou korespondencí nebo prostřednictvím datové schránky. Na řadu přichází pozvání na pracovní pohovor, po jehož vyhodnocení je uchazeč o zaměstnání doporučen nebo nedoporučen k přijetí do pracovního poměru. Konečné rozhodnutí o přijetí nebo nepřijetí má opět vedoucí zaměstnanec daného oddělení nebo odboru a samozřejmě ředitel úřadu, který ve finále podepisuje pracovní smlouvu. Pokud je uchazeč vybrán přistupuje se k administrativním krokům spojeným s nástupem do nového zaměstnání jako je např. vstupní lékařská prohlídka, doložení dalších potřebných dokumentů a podpis pracovní smlouvy. Po celém procesu již nebrání nic k nástupu nového zaměstnance a nastává adaptace na novém pracovišti. Nastat může ovšem i situace, kdy nebude vybrán a přijat žádný zaměstnanec. Potom přichází na řadu opakování celého procesu, což je pomyslným dvanáctým krokem, který se v průběhu vyhledávání a přijímání může objevit. Způsobeno to může být nulovým počtem přihlášených uchazečů nebo v případě, kdy není vybrán žádný z přihlášených uchazečů.

#### **4.2.2 Zdroje vyhledávání zaměstnanců na KÚSK**

Organizace se musí řídit Zákonem č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků a o změně některých zákonů. Z toho vyplývá, že musí veškerá volná pracovní místa zveřejňovat minimálně na své úřední desce. Tím jsou více méně dány zdroje vyhledávání pro pozice referentů, které jsou nabízeny nejvíce, a to především ty vnější v podobě příchodu zaměstnanců z jiných podniků/organizací nebo příchodu čerstvých absolventů středních nebo vysokých škol. Pro vnitřní zdroje přichází v úvahu maximálně vyhledávání zaměstnanců pro vyšší pozice v podobě vedoucích oddělení, vedoucích odborů, zástupců ředitele a ředitele. V takovém případě je totiž žádoucí, aby přecházející zaměstnanci již znaly chod organizace, i když to není podmínkou, a dokonce často ani běžnou praxí.

### **4.2.3 Metody využívané pro vyhledávání zaměstnanců na KÚSK**

Mezi nejčastější metody nabídky volných pracovních pozic patří inzeráty na nejrůznějších portálech jako je prace.cz, jobs.cz. Konkrétně na portálu jobs.cz je díky uzavřené smlouvě inzerovat cca 20 inzerátů ročně, a proto se využívají zde zveřejněné inzeráty především pro hledání zaměstnanců na vyšší pozice jako je vedoucí oddělení nebo vedoucí odboru. V dnešní době samozřejmostí je inzerovat volné pracovní pozice také na sociálních sítích. Organizace konkrétně využívá LinkedIn a Facebook, kde je speciální stránka pro nabídku volných míst s názvem „Krajský úřad Středočeského kraje – kariéra“. Spolupráce je také nastavena s Úřadem práce ČR a vysokými školami, resp. přímo jejich studijními odděleními. Dalšími prostředky pro vyhledávání zaměstnanců jsou odborné časopisy, které využívají např. odbory školství nebo kultury. Tyto časopisy cílí na odborníky z praxe, které je ale velice těžké dostat do státní a veřejné správy. Jako nejpodstatnější a nejlepší zdroj pro vyhledávání nových uchazečů jsou bezesporu webové stránky Středočeského kraje a jejich sekce Volná pracovní místa. Do budoucna se plánuje nabídka na speciálních inzertních webových stránkách zaměřených na uchazeče a boj s konkurencí.

## 5 Výsledky a diskuse

### 5.1 Rozhovory s personalisty KÚSK

Pro výstupy diplomové práce byly uskutečněny celkem tři hloubkové rozhovory s klíčovými zaměstnanci z řad personalistů Krajského úřadu Středočeského kraje, kteří řeší problematiku vyhledávání a výběru zaměstnanců. Jednalo se o vedoucího personálního odboru, vedoucího oddělení vzdělávání a personálního rozvoje a referentku pro výběrová řízení a rovné příležitosti. Tím bylo odstraněno riziko, že by práce byla ovlivněna pouze autorovo představou a jeho zkušenostmi s fungováním organizace v oblasti vyhledávání zaměstnanců. S každým z uvedených zaměstnanců se uskutečnil přibližně hodinový rozhovor, během něhož byli všichni tázáni na základní otázky, které jsou uvedeny v příloze č. 1 této diplomové práce.

Cílem těchto otázek bylo získat co nejrelevantnější a nejaktuálnější informace přímo od odborníků, kteří se největší mírou podílí na vyhledávání a výběru zaměstnanců pro Krajský úřad Středočeského kraje. Kromě základních otázek byly během rozhovorů nejvíce diskutovány striktní podmínky Zákona č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků a o změně některých zákonů. Tímto zákonem se samozřejmě musí řídit veškeré veřejné a státní instituce řídit Krajským úřadem Středočeského kraje nevyjímaje.

O tom, jak rozhovory dopadly a jaké cenné informace z nich autor získal pro tvorbu praktické části diplomové práce se bude hodnotit v následující části.

#### 5.1.1 Výsledky rozhovorů s personalisty

Pro zhodnocení výsledků jednotlivých rozhovorů s personalisty Krajského úřadu Středočeského kraje byly odpovědi všech účastníků rozhovorů souhrnně zpracovány do jednotného vyjádření ke každé otázce. Přičemž některé odpovědi byly využity pro zobrazení a popsání současného stavu při vyhledávání zaměstnanců organizace. A takto vypadaly odpovědi osob zodpovědných za vyhledávání zaměstnanců na Krajském úřadě Středočeského kraje.

#### Otázka:

Jak je podle Vás současná situace na trhu práce ve vztahu k vyhledávání zaměstnanců?

Odpověď:

Situace na trhu práce není v současné době dle oslovených zaměstnanců dobrá, kdy se nezaměstnanost pohybuje okolo 3 %. Na trh práce potažmo vyhledávání zaměstnanců má značný vliv celkové zdražování, což zvyšuje nároky uchazečů o volné pracovní pozice. Především u odborných pozic nemůže organizace jako krajský úřad konkurovat soukromému sektoru. Je to dáno i Zákonem č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků a o změně některých zákonů, který přesně stanovuje, jak se musí vyhledávat a vybírat zaměstnanci pro státní a veřejné instituce a co musí takoví uchazeči splňovat. Totéž platí pro tabulkové platy, které jsou hluboko pod nabídkou společností ze soukromého sektoru. Dalším faktorem, proč není snadné nalézt dostatečný počet zaměstnanců a např. i vysoce kvalifikovaných zaměstnanců je, že v okolí Krajského úřadu Středočeského kraje sídlí velké firmy a další veřejné a státní organizace. Tato zvýšená konkurence je způsobena výhodnou polohou pracoviště v blízkosti centra hlavního města Prahy.

Otázka:

Kolik zaměstnanců generace Z (ročníky narození 1995–2009) je v současné době zaměstnáno na Krajském úřadě Středočeského kraje?

Odpověď:

V roce 2022, kdy je tato diplomová práce sepsána, je v organizaci zaměstnáno přibližně 30 zaměstnanců generace Z.

Otázka:

Jaké metody vyhledávání (např. inzerce, spolupráce se vzdělávacími institucemi, spolupráce s ÚP, vývěsky a letáky, internetové sítě, doporučení stávajících zaměstnanců) zaměstnanců generace Z v organizaci jsou dle Vašeho názoru nejefektivnější?

Odpověď:

Volné pracovní pozice jsou nabízeny prostřednictvím inzerátů na nejrůznějších portálech jako je prace.cz, jobs.cz. Konkrétně na portálu jobs.cz je díky uzavřené smlouvě inzerovat cca 20 inzerátů ročně, a proto se využívají zde zveřejněné inzeráty především pro hledání zaměstnanců na vyšší pozice jako je vedoucí oddělení nebo vedoucí odboru. V dnešní době

samožřejmostí je inzerovat volné pracovní pozice také na sociálních sítích. Organizace konkrétně využívá LinkedIn a Facebook, kde je speciální stránka pro nabídku volných míst s názvem „Krajský úřad Středočeského kraje – kariéra“. Spolupráce je taktéž nastavena s Úřadem práce ČR a vysokými školami, resp. přímo jejich studijními odděleními. Tam jsou zasílány nabídky zaměstnání vhodné pro absolventy nebo nabídky odborných praxí a pracovních stáží. Dalšími prostředky pro vyhledávání zaměstnanců jsou odborné časopisy, které využívají např. odbory školství nebo kultury. Tyto časopisy cílí na odborníky z praxe, které je ale velice těžké dostat do státní a veřejné správy. Ovšem je to zcela zásadní a žádoucí, aby nastavované procesy úřady co nejvíce reflektovaly běžnou praxi a byly přínosem a ne přítěží. Na čem se účastníci rozhovorů shodli je fakt, že nejlepším zdrojem uchazečů jsou webové stránky Středočeského kraje a jejich sekce Volná pracovní místa. Jak bylo popsáno výše, povinnost zveřejňovat volná pracovní místa je dána i Zákonem č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků a o změně některých zákonů. Do budoucna se plánuje nabídka na speciálních inzertních webových stránkách zaměřených na uchazeče a boj s konkurencí.

#### Otázka:

Z jakých zdrojů (vnitřní/vnější) organizace vyhledává zaměstnance?

#### Odpověď:

Jelikož se všechny volné pracovní pozice musí vyvěšovat na úřední desce, noví zaměstnanci přichází především z vnějších zdrojů. Vnitřní zdroje jsou využívány při přechodu mezi jednotlivými odbory, což může mimo jiné pomoci i při tzv. vyhoření zaměstnance. Kladně hodnocenou praxí využívanou při výběrových řízeních je operativní nabídka jiných pozic. Využívá se při vyhodnocení, že má uchazečům profil potenciál pro jinou momentálně nabízenou pozici. V takovém případě je možné a občas využívané operativní přizvání dalšího člena hodnotící komise, který je z řad vedoucích zaměstnanců, kam se sice uchazeč nehlásil, ale na základě odhadu a dlouhodobých zkušeností specialistů, by se mohl uplatnit.

#### Otázka:

Čím si myslíte, že můžete zájemce z generace Z zaujmout, aby se ucházeli o volná pracovní místa na Krajského úřadu Středočeského kraje?



Odpověď:

Dle personalistů Krajského úřadu Středočeského kraje je obtížné nabídnout uchazečům generace Z jejich očekávané mzdové ohodnocení, nicméně se domnívají, že tato generace oproti předchozím je lépe finančně zajištěna. Dáno to je dobrým finančním základem rodičů, případně prarodičů. Proto je vnímán jako plus práce v organizaci pro tuto generaci především získání praxe. Často je to první práce této generace, během níž mohou získat cenné zkušenosti od starších a zkušenějších kolegů. Pokud by se na tuto otázku dívali z pohledu všech generací, tak přicházejí i uchazeči, kteří přecházejí z velkých korporátních firem a chtějí v životě trochu zvolnit a zklidnit se po kolikrát dlouhodobém pracovním vytížení.

Otázka:

Jaká volná pracovní místa vhodná pro generaci Z jsou v současné době k dispozici?

Odpověď:

Pro generaci Z jsou nabízeny především volné pozice referentů. Tyto pozice nejsou tak náročné na požadavky předchozí praxe. Ideálními místy jsou pozice v projektech (zde je možné v určitých případech vyhledávat a přijímat zaměstnance bez klasického výběrového řízení, kdy postačuje pohovor s uchazečem). Uchazeči z generace Z se hlásí na pozice dle jejich předchozího studia. Kromě projektových pozic se může jednat o zaměření na životní prostředí, stavebnictví, informatiku nebo na pozice asistentů/asistentek. Hojně je tato generace na pozicích na dobu určitou, např. jako zástup za mateřskou a rodičovskou dovolenou. Nevýhodou je často brzký odchod zaměstnanců po nabrání a získání praxe.

Otázka:

Jaké jsou náplně práce nabízených volných pozic, které by byly vhodné pro generaci Z?

Odpověď:

Náplně práce nabízených volných pozic jsou povinně uvedeny v oznámení o nabízené pozici vč. kompetencí a charakteristiky těchto pozic. Jako příklad je v příloze č. 2 této diplomové práce uveden popis pracovního místa pro projektového a finančního manažera projektu spolufinancovaného Evropskou unií.

Otázka:

Jsou dle Vás procesy vyhledávání zaměstnanců v organizaci systematicky nastavené? Jak je hodnotíte?

Odpověď:

Opět se všichni účastníci rozhovorů shodli, že je proces vyhledávání zaměstnanců v organizaci nastaven systematicky a procesně správně. Organizace se snaží o elektronizaci celého procesu, což je do značné míry ale zatím omezené již několikrát uvedenou povinností dodržovat Zákon č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků a o změně některých zákonů. Proces vyhledávání zjednodušeně vypadá následovně: vedoucí zaměstnanec připraví žádost o výběrové řízení (oznámení) – proběhne schvalovací proces zakončený podpisem ředitele úřadu – vyvěšení volné pracovní pozice na úřední desce – překlopení nabídky zaměstnání na využívané portály a sociální sítě (dle inzerované pozice).

Otázka:

V čem by se dalo zlepšit v rámci činnosti vyhledávání zaměstnanců generace Z?

Odpověď:

Jednoznačná shoda byla ve zjednodušení Zákona č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků a o změně některých zákonů, kdy by mělo dojít k jeho novele a ideálně přizpůsobení obdobně jako tomu došlo u zákona o státní službě. Organizace se nezaměřuje pouze na generaci Z, ale samozřejmě na všechny generace, do kterých je nutné neustále investovat, protože jsou to právě zaměstnanci, kteří tvoří jeden z hlavních kapitálů všech institucí a firem. Dobré by bylo porovnat rozdíly v hodnocení fluktuace zaměstnanců, zlepšit pracovní podmínky (týká se všech generací). Personalisté organizace si také dokáží představit zvýšený přechod zaměstnanců mezi malými obcemi, ORP (obcemi s rozšířenou působností) a vyššími samosprávnými celky. Zaměstnanci generace Z jsou vnímány jako levnější pracovní síla než zaměstnanci z předchozích generací, a ještě s tou výhodou, že si je mohou zaměstnavatelé vychovat k obrazu svému. Dalším přínosem generace Z je oživení kolektivu, kdy i jeden vhodně zařazený zaměstnanec z této generace může posunout práci celého týmu starších kolegů o několik stupňů výš. Na druhou stranu je ve státní a veřejné správě limitovaný kariérní růst. Zpracovat by se také dalo na „zlidštění“ inzerátů volných pracovních pozic.

Otázka:

Jsou do budoucna plánovány změny ve vyhledávání zaměstnanců? Případně jaké?

Odpověď:

I samotní personální pracovníci organizace vnímají, že pro vyhledávání zaměstnanců nejen generace Z se dá téměř vždy najít možnost pro zlepšení. Do těch nejzásadnějších změn, které jsou v plánu patří zcela určitě spolupráce s neziskovými organizacemi ve smyslu zaměstnávání zdravotně znevýhodněných zaměstnanců. K tomu bude zapotřebí přizpůsobit pracoviště, aby odpovídaly jejich potřebám, ale i zajištění např. tlumočnicků ze znakové řeči. Po delší době se opět začíná rozbíhat mentoring nových zaměstnanců, opět další výhoda, kterou lze při vyhledávání zaměstnanců uchazečům nabízet. Ideálním nápadem se jeví lepší naplánování odchodu zaměstnanců do starobního důchodu tak, aby se s novým zaměstnancem potkali ještě na pracovišti a mohli si předat jím svěřené agendy a zkušenosti. Pro vyhledávání jako takové se plánují vytvořit kariérní webové stránky, zvýšená aktivita při vyhledávání zaměstnanců na sociálních sítích a také zahájení činností a specifických forem výběrových řízení v podobě assessment center.

Z uvedených odpovědí je patrné, že zkušení personalisté Krajského úřadu Středočeského kraje vnímají vyhledávání zaměstnanců jako klíčovou činnost pro zajištění chodu organizace a při posouvání organizace kupředu i s ohledem na moderní trendy v oblasti vyhledávání zaměstnanců. K tomu je zapotřebí udělat některé změny, které jsou zatím do značné míry limitovány Zákonem č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků a o změně některých zákonů a procesními pravidly z něj plynoucích. Mezi hlavní specifika generace Z řadí oživení kolektivu, zavedení nových nápadů, ale naopak i nízkou praxi nebo vyšší finanční požadavky, než které jsou schopni nabídnout.

Pro zjištění pohledu samotných zaměstnanců, jak vyhledávat zaměstnance generace Z na Krajském úřadě Středočeského kraje, bylo využito dotazníkové šetření. O jeho podobě a výstupech pojednává další podkapitola.

## **5.2 Ekonomické zhodnocení KÚSK**

Kapitola ekonomické zhodnocení zkoumané organizace bude zaměřená především na rozpočet Středočeského kraje. Popsána bude příjmová i výdajová část rozpočtu a navržené zlepšení financování personální činnosti v organizaci na další období. Jelikož se diplomová práce zabývá Krajským úřadem Středočeského kraje, který je orgánem Středočeského kraje, je úřad i součástí jeho rozpočtu. Zákonem, který upravuje tvorbu, postavení, obsah a funkce rozpočtů samosprávných celků je zákon 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů. Finální rozpočet je také schvalován Zastupitelstvem Středočeského kraje dle zákona č. 129/2000 Sb., o krajích. Ke kvalitnímu zpracování této kapitoly byly využity rozvaha roku 2021 a výkaz zisků a ztrát za rok 2021. Oba tyto klíčové dokumenty tvoří přílohu č. 3 a 4 této diplomové práce. Podkladem byla rovněž usnesení Zastupitelstva Středočeského kraje se schválenými rozpočty na roky 2021 a 2022. Pro představu o jejich podobě jsou usnesení přílohami č. 5 a 6 diplomové práce.

### **5.2.1 Rozpočet Středočeského kraje**

Rozpočet Středočeského kraje je v základním členění rozdělen na příjmovou a výdajovou část. Z rozdílů těchto dvou stran rozpočtu mohou nastat tři situace ve výsledku hospodaření. Prvním je přebytkový rozpočet, kdy příjmy rozpočtu převyšují jeho výdaje. Druhým možným rozpočtem je schodkový. To znamená, že jsou rozpočtové výdaje vyšší než příjmy. A posledním rozpočtem, který může na konci účetního období nastat je rozpočet vyrovnaný. V tomto okamžiku se příjmy rovnají výdajům. Pro rok 2021 byl schválen rozpočet s celkovými příjmy 31,936 mld. Kč a celkovými výdaji ve výši 33,145 mld. Kč. Středočeský kraj tak v roce 2021 hospodařil se schodkovým rozpočtem. Ovšem během roku 2021 se dokázal dostat na rozpočet přebytkový díky skutečným příjmům 42,024 mld. Kč a skutečným výdajům 41,571 mld. Kč. Na rok 2022 byl schválen rozpočet o něco vyšší oproti předešlému roku. Příjmy byly schváleny ve výši 35,721 mld. Kč a celkové výdaje ve výši 40,207 mld. Kč. Opět by se mělo tedy v roce 2022 hospodařit se schodkovým rozpočtem. Velký vliv na sestavování rozpočtů nejen na zmiňovaná období měla koronavirová situace a její dopady. V roce 2022 bude rozpočet zcela jistě poznamenán jinou katastrofou a sice válečným konfliktem na území Ukrajiny.

#### **Mezi hlavní druhové části příjmové části rozpočtu patří:**

- Přijaté transfery

- Daňové příjmy
- Nedaňové příjmy
- Kapitálové příjmy

**Oproti tomu výdajovou druhovou část rozpočtu tvoří:**

- Běžné výdaje
- Kapitálové výdaje

V následujících odstavcích bude věnována větší pozornost jednotlivým částem příjmové i výdajové části rozpočtu za rok 2021 a nebude chybět ani grafické znázornění složení těchto druhových částí rozpočtu. Rok 2021 byl vybrán zcela záměrně, protože jsou již známa data za celé toto období.

## **Příjmová část rozpočtu**

### Přijaté transfery

Tato část příjmů činí 29,20 mld. Kč a spadají sem neinvestiční i investiční přijaté transfery. Ty neinvestiční se dále dělí na neinvestiční přijaté transfery od veřejných rozpočtů ústřední úrovně, které představují 26,51 mld. Kč a jedná se převážně o přijaté dotace. Druhou částí jsou neinvestiční převody z vlastních fondů (1,07 mil. Kč). Do investičních přijatých transferů spadají hlavně transfery od veřejných rozpočtů ústřední úrovně (2,68 mld. Kč), tedy opět dotace, tentokrát ale na investiční akce a projekty.

### Daňové příjmy

Mezi daňové příjmy se řadí daně ze zboží a služeb v tuzemsku (6,15 mld. Kč), daně z příjmů, zisku a kapitálových výnosů (5,10 mld. Kč) – sem jsou započítány daně z příjmů fyzických i právnických osob. A poslední částí jsou daně a poplatky z vybraných činností a služeb (87,38 mil. Kč).

### Nedaňové příjmy

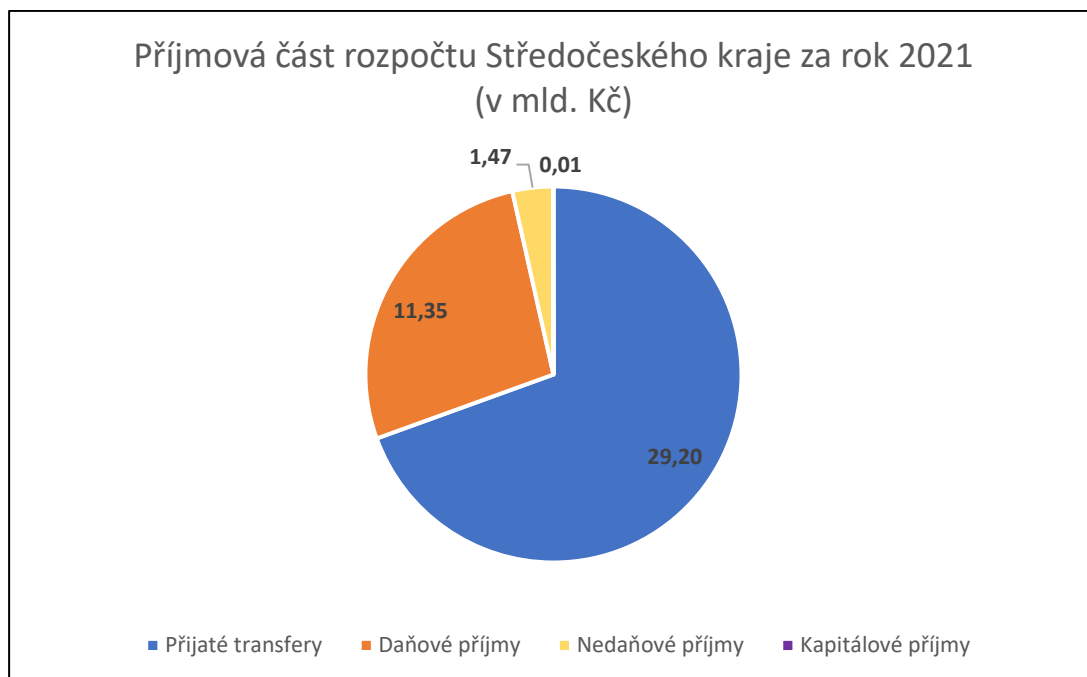
Tato část příjmové strany rozpočtu je rozdělena na 4 části, ze které největší sumu tvoří přijaté splátky půjčených prostředků (859,43 mil. Kč). Následují přijaté sankční platby a vratky transferů (484,99 mil. Kč), příjmy z vlastní činnosti (93,33 mil. Kč) a poslední částí jsou příjmy z prodeje nekapitálového majetku a ostatní nedaňové příjmy (35,89 mil. Kč).

### Kapitálové příjmy

Do kapitálových příjmů se řadí příjmy z prodeje dlouhodobého majetku a ostatní kapitálové příjmy (9,26 mil. Kč) a malá část oproti celkovým kapitálovým příjmům, a sice příjmy z prodeje dlouhodobého finančního majetku (351,55 tis. Kč).

V roce 2021 činily celkové příjmy Středočeského kraje 42,02 mld. Kč. Tato část rozpočtu včetně jeho členění je graficky znázorněna na níže uvedeném grafu.

Graf 2: Příjmová část rozpočtu SK za rok 2021



Zdroj: vlastní zpracování (2022)

## Výdajová část rozpočtu

### Běžné výdaje

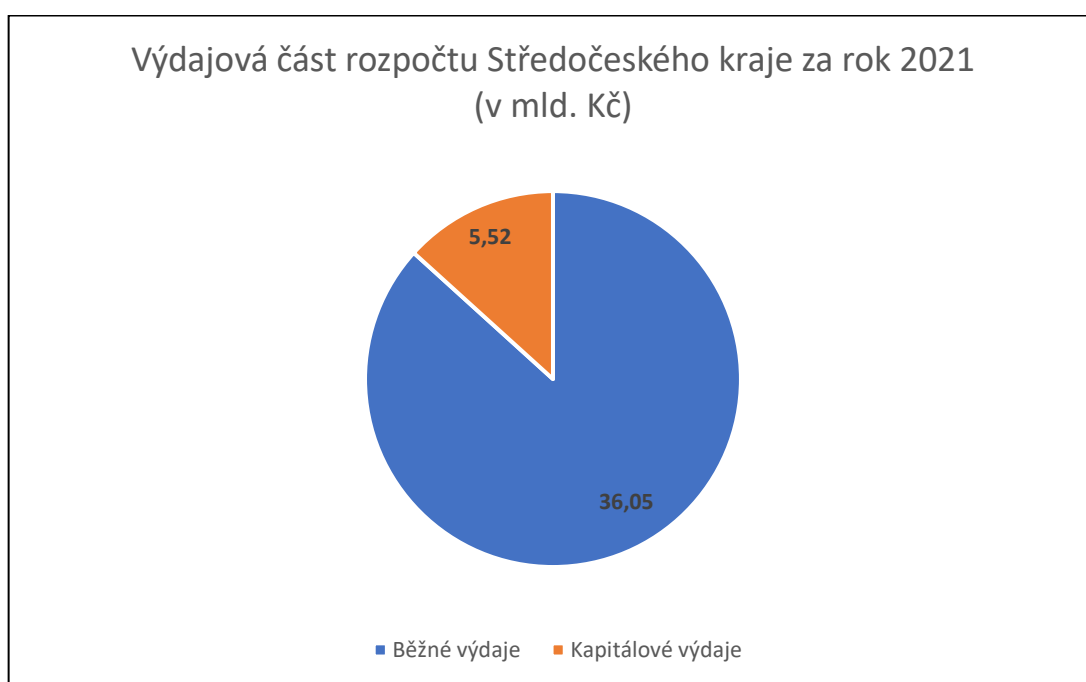
Běžné výdaje představují převažující kapitolu výdajové části rozpočtu. Hodnota běžných výdajů je 36,05 mld. Kč. Do této obsáhlé kapitoly výdajové části rozpočtu spadají neinvestiční transfery (28,33 mld. Kč), neinvestiční nákupy a související výdaje (4,49 mld. Kč), neinvestiční transfery soukromoprávním subjektům (2,44 mld. Kč), platy a podobné související výdaje (611,22 mil. Kč), ostatní neinvestiční výdaje (90,05 mil. Kč), neinvestiční půjčené prostředky (49,27 mil. Kč), neinvestiční transfery obyvatelstvu (30,72 mil. Kč) a výdaje na náhrady za nezpůsobenou újmu (2,30 mil. Kč).

### Kapitálové výdaje

Do kapitálových výdajů rozpočtu se řadí investiční transfery (4,07 mld. Kč), investiční nákupy a související výdaje (874,01 mil. Kč) a investiční půjčené prostředky (581,55 mil. Kč).

Výdaje Středočeského kraje byly v roce 2021 ve výši 41,57 mld. Kč. Výdajová část rozpočtu s jeho členěním je graficky znázorněna i na níže uvedeném grafu.

*Graf 3: Výdajová část rozpočtu SK za rok 2021*



Zdroj: vlastní zpracování (2022)

### **5.2.2 Finanční situace Středočeského kraje**

Pro zhodnocení finanční situace Středočeského kraje si autor zvolil několik ukazatelů, které by měly tuto situaci přiblížit. Konkrétně se bude jednat o příjmy, daňové příjmy, kapitálové příjmy, výdaje, běžné výdaje a kapitálové výdaje vždy přepočteno na jednoho obyvatele Středočeského kraje. Pro porovnání jsou využita data z let 2020 a 2021. V roce 2020 i 2021 žilo dle dostupných informací na území Středočeského kraje 1 385 141 obyvatel. Pro jednotlivé ukazatele je vždy uveden odkaz na obecný vzorec z metodiky práce, konkrétní výpočet a slovní komentář.

### **Příjmy na obyvatele**

Výpočet byl proveden na základě rovnice č. 1 z metodiky práce.

$$\underline{\text{Rok 2020:}} \frac{37\,226\,462\,922,47}{1\,385\,141} = 26\,875,58 \text{ Kč}$$

$$\underline{\text{Rok 2021:}} \frac{42\,024\,310\,818,09}{1\,385\,141} = 30\,339,37 \text{ Kč}$$

### **Daňové příjmy na obyvatele**

Výpočet byl proveden na základě rovnice č. 2 z metodiky práce.

$$\underline{\text{Rok 2020:}} \frac{10\,076\,681\,424,42}{1\,385\,141} = 7\,274,84 \text{ Kč}$$

$$\underline{\text{Rok 2021:}} \frac{11\,345\,244\,155,44}{1\,385\,141} = 8\,190,68 \text{ Kč}$$

### **Kapitálové příjmy na obyvatele**

Výpočet byl proveden na základě rovnice č. 3 z metodiky práce.

$$\underline{\text{Rok 2020:}} \frac{3\,076\,414,47}{1\,385\,141} = 2,22 \text{ Kč}$$

$$\underline{\text{Rok 2021:}} \frac{9\,609\,059,47}{1\,385\,141} = 6,94 \text{ Kč}$$

Komentář k příjmovým ukazatelům: z uvedených výpočtů je patrné, že se celkové příjmy na obyvatele meziročně zvýšily. To mělo samozřejmě dopad i na zvýšení příjmů daňových a kapitálových příjmů, které společně s přijatými transfery a nedaňovými příjmy spadají taktéž do celkových příjmů. Do daňových příjmů lze zařadit DPH, DPFO, DPPO, poplatky za odebrané množství podzemní vody, poplatky za znečišťování ovzduší a správní poplatky. Do kapitálových příjmů patří především prodej pozemků a ostatních nemovitých věcí.



### Výdaje na obyvatele

Výpočet byl proveden na základě rovnice č. 4 z metodiky práce.

$$\text{Rok 2020: } \frac{38\,297\,730\,720,89}{1\,385\,141} = 27\,648,98 \text{ Kč}$$

$$\text{Rok 2021: } \frac{41\,570\,701\,132,03}{1\,385\,141} = 30\,011,89 \text{ Kč}$$

### Běžné výdaje na obyvatele

Výpočet byl proveden na základě rovnice č. 5 z metodiky práce.

$$\text{Rok 2020: } \frac{32\,393\,646\,373,46}{1\,385\,141} = 23\,386,53 \text{ Kč}$$

$$\text{Rok 2021: } \frac{36\,047\,900\,631,78}{1\,385\,141} = 26\,024,72 \text{ Kč}$$

### Kapitálové výdaje na obyvatele

Výpočet byl proveden na základě rovnice č. 6 z metodiky práce.

$$\text{Rok 2020: } \frac{5\,904\,084\,347,43}{1\,385\,141} = 4\,262,44 \text{ Kč}$$

$$\text{Rok 2021: } \frac{5\,522\,800\,500,25}{1\,385\,141} = 3\,987,18 \text{ Kč}$$

Komentář k výdajovým ukazatelům: oproti příjmům není situace v porovnání let 2020 a 2021, tak jednoznačná. Z výpočtů vyplývá, že sice celkové výdaje na obyvatele společně s těmi běžnými meziročně vzrostly, ale kapitálové výdaje zaznamenaly naopak pokles. Důvodem je zvýšení běžných výdajů jako jsou např. neinvestiční transfery (příspěvkovým organizacím nebo obcím), vratky transferů, platby daní a poplatků, neinvestiční nákupy (nákup služeb, materiálu, úroky, nákupy vody, paliv a energií), **platy**, neinvestiční půjčené prostředky. Oproti tomu kapitálové výdaje na obyvatele klesly, a to především z důvodu nižších půjčených prostředků příspěvkovým organizacím a dalším veřejným rozpočtům územní úrovně. Dále byly meziročně nižší investiční transfery

(příspěvkovým organizacím, obcím nemocnicím, nepodnikajícím FO, spolkům, církvím atd.). Méně se pořizovalo také **DHM**, pozemků, DNHM. Snížené kapitálové výdaje a zvýšené běžné výdaje lze přičítat dopadům koronavirové krize, která měla a jistě bude ještě do budoucna mít vliv na rozpočty všech orgánů státní i veřejné správy v celé ČR, potažmo po celém světě.

### **5.2.3 Finanční plánování projektů a akcí v organizaci**

Středočeský kraj pro plánování financování svých akcí zpracovává klíčové strategické dokumenty. Jedním z nich je Zásobník investic, který zohledňuje evidenci akcí financovaných pouze z vlastních finančních prostředků Středočeského kraje. V Zásobníku investic jsou evidovány připravované a realizované akce, které splňují podmínku, že se jedná pouze o investiční akce financované výhradně z finančních prostředků Krajského úřadu Středočeského kraje. Samostatně jsou řešeny projekty financované z dotací a může se jednat o evropské i národní dotace. Takové projekty a akce jsou evidovány v dalších důležitých dokumentech, Zásobníku projektů a Zásobníku akcí. Posledně jmenovaný je členěn dle věcně příslušných odborů. Jedná se o tyto odbory:

- Kancelář hejtmanky
- Majetek a hospodářská správa
- Informatika
- Doprava
- Školství
- Kultura a památková péče
- Zdravotnictví
- Regionální rozvoj
- Životní prostředí a zemědělství
- Odbor řízení dotačních projektů
- Sociálních věcí
- Odbor bezpečnostní ředitel
- Odbor veřejné mobility
- Oddělení digitalizace

Ze získaných výše uvedených dokumentů vyplývá, že Středočeský kraj v roce 2021 a 2022 plánuje realizovat projekty financované z dotačních prostředků ve výši 19,107 mld. Kč. Z toho tzv. evropské projekty představují 13,064 mld. Kč a projekty financované z národních zdrojů 6,043 mld. Kč. Akcí financovaných pouze z vlastních zdrojů Středočeského kraje se plánuje realizovat za celkem 24,376 mld. Kč.

Všechny uvedené projekty a akce jsou financovány z příjmů rozpočtu vč. dotačních prostředků, krátkodobých nebo dlouhodobých úvěrů na předfinancování a kofinancování těchto akcí a projektů a zapojeného zůstatku hospodaření minulých let. Celková suma cizích zdrojů v roce 2021 činila 14,262 mld. Kč, z čehož bylo 6,357 mld. Kč dlouhodobých závazků a 7,900 mld. Kč těch krátkodobých.

Důležitým faktorem, jak udržet určitý standard ve Středočeském kraji je možnost a schopnost vhodně a cíleně investovat finanční prostředky. K tomu musí být investice kryty dostatečnou výší příjmů v podobě přijatých transferů, daňových, nedaňových a kapitálových příjmů. K dofinancování investic dopomáhají také poskytnuté úvěry, ze kterých je značná část spolufinancování investičních, ale i neinvestičních akcí kryta.

Pro další období bude zcela zásadní, jak se dokáže rozpočet Středočeského kraje vypořádat s dopady mimořádné situace v podobě koronavirové krize a se současnou situací způsobenou válečným konfliktem na Ukrajině, která zcela jistě změní plánování rozpočtů vč. investic a jejich výše na další roky dopředu. Bezpochyby budou muset být i nadále kryty dlouhodobé akce a projekty. K tomu budou sloužit opět příjmy rozpočtu, kde by výraznou roli měly hrát dotační prostředky, které bude zapotřebí strategicky zacílit na oblasti, které jsou pro chod celého Středočeského kraje důležité. Především oblast zdravotnictví, sociálních služeb, infrastruktury a obrany. Již předešlé roky ukázaly, že je dobré myslet i na zlé časy a k tomu přizpůsobit sestavování rozpočtu a plánů investic.

## 6 Závěr

Vyhledávání zaměstnanců je společně s jejich následným výběrem a co nejrychlejším a nejkvalitnějším začleněním do kolektivu ostatních zaměstnanců tou nejdůležitější věcí. A je jedno, zda se jedná o soukromou společnost nebo v našem případě o organizaci v podobě Krajského úřadu Středočeského kraje. Všechny tyto společnosti i instituce si dobře uvědomují, že zaměstnanci jsou to nejcennější, co mají. Bez kvalitních zaměstnanců totiž nelze kvalitně vyrábět ani kvalitně poskytovat služby občanům.

Na základě zjištěných informací od samotných personalistů zkoumané organizace byl vymezen proces vyhledávání zaměstnanců, jaký probíhá v současné době na Krajském úřadě Středočeského kraje. Tyto informace byly při psaní diplomové práce zcela zásadní a klíčové pro vypracování doporučení, jak zlepšit vyhledávání zaměstnanců generace Z.

Ačkoliv je vyhledávání i následný výběr zaměstnanců Krajského úřadu Středočeského kraje do jisté míry omezen a ohraničen zákonem č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků a o změně některých zákonů, bylo nalezeno několik doporučení, která by mohla pomoci zlepšit vyhledávání a příchod zaměstnanců generace Z i na pracoviště úřadu.

Pokud je řeč o generaci Z je důležité začít využívat ještě více on-line prostředí, kde se tato generace pohybuje téměř nepřetržitě. Kromě již využívaných sociálních sítí jako je Facebook nebo LinkedIn, je doporučeno se zaměřit i na další sociální sítě v podobě Instagramu nebo Tik Tok. Jednoduše všude tam, kde se dají také zaměstnanci generace Z vyhledávat.

Dalším doporučením, které by mohlo přilákat více mladých lidí do zaměstnaneckého poměru v organizaci je nabízení více benefitů, které umožní zaměstnancům více a zdravě si užívat volného času. Konkrétně by se mohlo jednat o multisport karty, vstupenky na nejrůznější kulturní a sportovní události. Samozřejmostí by v dnešní době měla být možnost využívat jedenkrát až dvakrát týdně home office.

Protože personalisté nemohou znát do detailu činnosti všech zaměstnanců organizace, je dalším doporučením u přijímacích pohovorů, které následují po vyhledání vhodných uchazečů na volná pracovní místa, přizvat k těmto pracovním pohovorům i možné budoucí kolegy, kteří by mohli ihned při prvním kontaktu uchazeče se zaměstnavatelem popsat konkrétní náplň práce, která nového zaměstnance čeká. To může určitě přispět

ke kvalitnějšímu výběru a ve výsledku i rozhodnutí osloveného uchazeče o volné pracovní místo.

Mezi možnými adepty na volná pracovní místa organizace jsou často i osoby určitým způsobem zdravotně znevýhodnění. Těm by měl být právě úřad jednou z prvních možností, kde by mohli najít uplatnění. Je proto důležité a doporučeno zahájit spolupráci s neziskovými organizacemi a takové zaměstnance začít přijímat. Toto doporučení je již připravováno, ale zatím ne zcela plně realizováno.

Potenciál pro vyhledávání zaměstnanců se kvůli současné situaci z poslední doby objevil i v uprchlících z Ukrajiny. I mezi těmito lidmi se dají nalézt šikovní zaměstnanci vhodní pro zkoumanou organizaci. Nutností ovšem bude překonat jazykovou bariéru, což se ale dá cílenou přípravou těchto lidí relativně rychle zvládnout. Přeci jen se jedná o slovanský jazyk, jakým je i čeština.

Z ekonomického zhodnocení zkoumané organizace, které bylo také součástí diplomové práce je doporučeno vyčlenit v dalších plánovaných rozpočtech větší množství finančních prostředků na modernizaci pracovního prostředí, platy, osobní příplatky a odměny k tabulkovým mzdám zaměstnanců. To by mohlo mít kladný dopad na příliv nových zaměstnanců generace Z, ale i odborníků z praxe na Krajský úřad Středočeského kraje. Tím by došlo následně ke zkvalitnění úrovně veřejných služeb občanům, které úřad zajišťuje.

## 7 Seznam použitých zdrojů

- ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR, 2014. *Armstrong's handbook of human resource management practice*. 13th Edition. Philadelphia, PA: Kogan Page Ltd. ISBN 978-0-7494-6964-1.
- BERKUP, Sezin Baysal, 2014. Working With Generations X And Y In Generation Z Period: Management Of Different Generations In Business Life. *Mideterranean Journal of Social Sciences*. ISSN 2039-2117.
- Český statistický úřad [online]. [cit. 2021-10-03]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/cris/miry-zamestnanosti-nezamestnanosti-a-ekonomicke-aktivity-cervenec-2021>
- DALE, Margaret, 2007. *Vybíráme zaměstnance: základní znalosti personalisty*. Vyd. 1. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-1522-0.
- DVOŘÁKOVÁ, Zuzana, 2012. *Řízení lidských zdrojů*. Vyd. 1. V Praze: C.H. Beck. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-347-9.
- FROUZ, Jan a Olga VINDUŠKOVÁ, 2017. *Čtení a psaní odborného textu v environmentálních vědách*. Praha: Univerzita Karlova, nakladatelství Karolinum. ISBN 978-802-4638-157.
- GECK, Caroline, 2007. *The Generation Z Connection: Teaching Information Literacy to the Newest Net Generation: In: Toward a 21st-century school library media program*. 1. Lanham: The Scarecrow Press. ISBN 978-0-8108-6031-5.
- GEIST, Bohumil, 1992. *Sociologický slovník*. 1. Praha: Victoria Publishing. ISBN 80-85605-28-7.
- HOLMAN, Robert, 2005. *Ekonomie*. 4., aktualiz. vyd. Praha: C.H. Beck. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN isbn80-717-9891-6.
- HORVÁTHOVÁ, Petra, Jiří BLÁHA a Andrea ČOPÍKOVÁ, 2016. *Řízení lidských zdrojů: nové trendy*. Vydání 1. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-430-1.
- JUREČKA, Václav, 2013. *Mikroekonomie*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4385-1.
- KOČIANOVÁ, Renata, 2010. *Personální činnosti a metody personální práce*. Vyd. 1. Praha: Grada. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3.
- KOTLER, Philip, 2007. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. 1. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1545-2.
- KOUBEK, Josef, 2015. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press. ISBN 978-80-726-1288-8.
- KUBÁTOVÁ, Jaroslava a Adéla KUKELKOVÁ, 2013. *Interkulturní rozdíly v pracovní motivaci generace Y: příklad České republiky a Francie*. 1. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci. ISBN 978-80-244-3961-7.
- MCCRINDLE, Mark. *New Generations at Work: Attracting, Recruiting & Training Generation Y* [online]. McCrindle Research [cit. 2021-10-03]. Dostupné z: [https://www.researchgate.net/publication/335159432\\_New\\_Generations\\_at\\_Work\\_Attracting\\_Recruiting\\_Training\\_and\\_Retaining\\_by\\_Mark\\_McCrindle](https://www.researchgate.net/publication/335159432_New_Generations_at_Work_Attracting_Recruiting_Training_and_Retaining_by_Mark_McCrindle)
- MCCRINDLE, Mark a Emily WOLFINGER, 2009. *The ABC of XYZ: understanding the global generations*. 1. Sydney: UNSW Press. ISBN 978-1-74223-035-1.
- Ministerstvo práce a sociálních věcí [online]. [cit. 2021-12-29]. Dostupné z: <https://data.mpsv.cz/web/data/vizualizace16>
- MONITOR [online]. [cit. 2022-03-22]. Dostupné z: <https://monitor.statnipokladna.cz/ucetni-jednotka/70891095/ucetni-zaverka/rozvaha?rad=t&obdobi=2112>

MONITOR [online]. [cit. 2022-03-22]. Dostupné z: <https://monitor.statnipokladna.cz/ucetni-jednotka/70891095/ucetni-zaverka/vykaz-zisku-a-ztraty?rad=t&obdobi=2112>

OCHRANA, František, 2019. *Metodologie, metody a metodika vědeckého výzkumu* [online]. Praha: Univerzita Karlova, nakladatelství Karolinum [cit. 2022-02-19]. ISBN 978-80-246-4204-8.

PAGGI, Robin a Kat CLOWES, 2021. *Managing Generation Z: how to recruit, onboard, develop, and retain the newest generation in the workplace*. Fresno, California: Quill Driver Books, an imprint of Linden Publishing. ISBN 978-16-103-5380-9.

PALÁN, Zdeněk, 2002. *Lidské zdroje: výkladový slovník*. Vyd. 1. Praha: Academia. ISBN 80-200-0950-7.

RAKOVÁ, Michaela, 2014. *Skuzavky, graffiti a lego v kanceláři. Firmy lákají generaci Y do práce* [online]. [cit. 2021-10-07]. Dostupné z: <https://www.studenta.cz/skluzavky-graffiti-a-lego-v-kancelari-firmy-lakaji-generaci/r~st:article:1900/>

REZLEROVÁ, Jaroslava. *Příchod generace Y na trhu práce* [online]. Praha: Manpower [cit. 2021-10-03]. ISSN 1-37310860. Dostupné z: <https://kariera.ihned.cz/c1-37310860-prichod-generace-y-na-trh-prace>

ROUBÍČEK, Vladimír, 1997. *Úvod do demografie*. Vyd. 1. Praha: Codex Bohemia. ISBN 8085963434.

SEDLÁKOVÁ, Renáta, 2014. *Výzkum médií: nejužívanější metody a techniky*. Praha: Grada. Žurnalistika a komunikace. ISBN 978-802-4735-689.

SLADEK, Sarah a Alyx GRABINGER. *Gen Z: The first generation of 21 st Century has arrived* [online]. [cit. 2021-10-03]. Dostupné z: <https://www.xyzuniversity.com/gen-z-the-first-generation-21st-century/>

STRAUSS, William a Neil HOWE, 2007. *The Next 20 Years: How Customer and Workforce Attitudes Will Evolve* [online]. [cit. 2021-10-03]. Dostupné z: <http://download.2164.net/PDF-newsletters/next20years.pdf>

*Středočeský kraj* [online]. [cit. 2022-03-30]. Dostupné z: [https://kr-stredocesky.cz/web/urad/usneseni-zastupitelstva;jsessionid=84A0EF17A333119E72F37B26648CA9D7.liferay\\_s1](https://kr-stredocesky.cz/web/urad/usneseni-zastupitelstva;jsessionid=84A0EF17A333119E72F37B26648CA9D7.liferay_s1)

STÝBO, Jiří, Jan URBAN a Margerita VYSOKAJOVÁ, 2011. *Meritum Personalistika*. 1. Praha: Wolters Kluwer Česká republika. ISBN 978-80-7357-627-1.

ŠNAJDROVÁ, Lucie, 2014. *Spolupráce odborných škol a firem. Moderní vyučování* [online]. Kladno: Aisis, o.s. [cit. 2021-10-03]. Dostupné z: <http://www.modernivyučovani.cz/spoluprace-odbornych-skol-firem/>

TULEJA, Pavel, 2007. *Analýza pro ekonomy*. Vyd. 1. Brno: Computer Press. Vysokoškolské učebnice (Computer Press). ISBN 978-80-251-1801-6.

VESELÁ, Jana, 2001. *Úvod do demografie*. Vyd. 1. Pardubice: Univerzita Pardubice. ISBN 80-7194-339-8.

## 8 Seznam obrázků, tabulek, grafů a zkratk

### 8.1 Seznam obrázků

Obrázek 1: Nejčastější personální činnosti .....	35
Obrázek 3: Kraje ČR.....	52
Obrázek 2: Budova KÚSK.....	52
Obrázek 4: Organizační struktura organizace .....	55
Obrázek 5: Schéma procesu vyhledávání a výběru zaměstnanců na KÚSK .....	59

### 8.2 Seznam tabulek

Tabulka 1: Podíl nezaměstnaných osob ve Středočeském kraji a ČR .....	20
Tabulka 2: Porovnání generací X, Y a Z .....	31
Tabulka 3: Porovnání definic pojmu řízení lidských zdrojů.....	33
Tabulka 4: Porovnání definic pojmu vyhledávání zaměstnanců .....	38
Tabulka 5: Výhody a nevýhody vyhledávání zaměstnanců z vnitřních zdrojů .....	40
Tabulka 6: Výhody a nevýhody vyhledávání zaměstnanců z vnějších zdrojů .....	42
Tabulka 7: Tradiční a moderní metody vyhledávání zaměstnanců.....	45
Tabulka 8: Charakteristika zaměstnanců KÚSK .....	51

### 8.3 Seznam grafů

Graf 1: Počet narozených dětí Generace Z v ČR .....	29
Graf 2: Příjmová část rozpočtu SK za rok 2021 .....	70
Graf 3: Výdajová část rozpočtu SK za rok 2021 .....	71

### 8.4 Seznam použitých zkratk

ČR – Česká republika
DHM – dlouhodobý hmotný majetek
DNHM – dlouhodobý nehmotný majetek
DPFO – daň z příjmů fyzických osob
DPH – daň z přidané hodnoty
DPPO – daň z příjmů právnických osob
FO – fyzická osoba
GSM – globální systém pro mobilní komunikaci
ICT – informační a komunikační technologie
Kč – koruna česká
KÚSK – Krajský úřad Středočeského kraje
mil. – milion
mld. – miliarda
MTV – Music Television



PPM – popis pracovního místa

SK – Středočeský kraj

tis. – tisíc

## **Přílohy**

Příloha č. 1: Otázky pro personální pracovníky KÚSK .....	83
Příloha č. 2: PPM – projektový a finanční manažer .....	84
Příloha č. 3: Rozvaha SK za rok 2021 .....	89
Příloha č. 4: Výkaz zisků a ztrát SK za rok 2021 .....	93
Příloha č. 5: Usnesení se schváleným rozpočtem SK na rok 2021 .....	96
Příloha č. 6: Usnesení se schváleným rozpočtem SK na rok 2022.....	97

## **Pomocné otázky k hloubkovému rozhovoru pro personální pracovníky Krajského úřadu Středočeského kraje**

**Respondenti:** vedoucí Odboru personálního, vedoucí oddělení vzdělávání a personálního rozvoje, referentka pro výběrová řízení a rovné příležitosti

### **Otázky:**

- Jaká je podle Vás současná situace na trhu práce ve vztahu k vyhledávání zaměstnanců?
- Kolik zaměstnanců generace Z (ročníky narození 1995–2009) je v současné době zaměstnáno na Krajském úřadě Středočeského kraje?
- Jaké metody vyhledávání (např. inzerce, spolupráce se vzdělávacími institucemi, spolupráce s ÚP, vývěsky a letáky, internetové sítě, doporučení stávajících zaměstnanců) zaměstnanců generace Z v organizaci jsou dle Vašeho názoru nejefektivnější?
- Z jakých zdrojů (vnitřní/vnější) organizace vyhledává zaměstnance?
- Čím si myslíte, že můžete zájemce z generace Z zaujmout, aby se ucházeli o volná pracovní místa na Krajského úřadu Středočeského kraje?
- Jaká volná pracovní místa vhodná pro generaci Z jsou v současné době k dispozici?
- Jaké jsou náplně práce nabízených volných pozic, které by byly vhodné pro generaci Z?
- Jsou dle Vás procesy vyhledávání zaměstnanců v organizaci systematicky nastavené? Jak je hodnotíte?
- V čem by se dalo zlepšit v rámci činnosti vyhledávání zaměstnanců generace Z?
- Jsou do budoucna plánovány změny ve vyhledávání zaměstnanců? Případně jaké?

Zdroj: vlastní zpracování (2022)

### POPIS PRACOVNÍHO MÍSTA

<b>Typizovaný název pracovní pozice:</b> projektový a finanční manažer	
<b>Název pracovní pozice dle pracovní smlouvy:</b> projektový a finanční manažer	
<b>Příjmení, jméno, titul:</b>	
<b>Odbor:</b>	<b>Oddělení:</b>
<b>Přenesená působnost:</b> 0%	<b>Samostatná působnost:</b> 100%
<b>Doba určitá:</b> ANO - po dobu trvání projektu	<b>Hrazeno z fondů:</b> ANO (v rámci projektu)
<b>Zařazení dle katalogu prací:</b>  1.01.13: REFERENT FONDŮ EVROPSKÉ UNIE A EKONOMICKÉ SPOLUPRÁCE SE ZAHRANIČÍM – body 1, 2, 4	
<b>Platová třída:</b> 11	
<b>Charakteristika činnosti:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Průběžné vyhodnocování požadavků zainteresovaných stran, kraje, zřizovaných příspěvkových organizací kraje v návaznosti na dotační možnosti pomoci nebo podpory a zpracovávání jejich přehledů.</li><li>• Zajišťování komplexního zpracovávání projektů pomoci nebo podpory v souladu se stanovenými pravidly.</li><li>• Příprava a realizace projektů pomoci nebo podpory podle věcného, finančního, časového a právního rámce.</li></ul>	

### **Hlavní úkoly a činnosti:**

- Podílí se na realizaci projektu Krajského úřadu Středočeského kraje „NÁZEV“.
- Zajišťuje finanční řízení, administraci a průběžný monitoring realizace projektu.
- Vyžaduje od příslušných odborných útvarů Krajského úřadu Středočeského kraje součinnost a spolupráci při realizaci projektu zejména v ekonomické oblasti.
- Řídí projektový tým v rámci svěřeného projektu Krajského úřadu středočeského kraje nebo jako řadový člen projektového týmu poskytuje součinnost zejména s Odborem NÁZEV.
- Komunikuje s dotčenými ministerstvy, poskytovatelem dotace, v rámci zajištění řízení projektu a jeho aktivit.
- Komunikuje s cílovými skupinami projektu, dodavateli v rámci zajištění finančního řízení projektu a jeho aktivit.
- Zpracovává monitorovací zprávy (reporty) a žádosti o platbu.
- Zpracovává podklady pro návrh rozpočtu Krajského úřadu Středočeského kraje ve věci financování projektu.
- Vyplňuje příslušné informace k projektu do příslušných aplikací Krajského úřadu Středočeského kraje.
- Přípravuje podklady pro jednání orgánů Středočeského kraje.
- Řídí, koordinuje a organizačně zajišťuje kompletní ekonomiku projektu.
- Provádí předběžnou kontrolu zadávacích dokumentací k výběrovým řízením jemu svěřeného projektu z hlediska příslušných dotačních podmínek.
- Spolupráce při nastavení podmínek a způsobu proplácení.
- Řízení komunikačních toků Středočeského kraje v souvislosti s projektem.
- Evidence dokladů a výstupů projektu.
- Podpora vizuální identity (dříve publicity) v rámci projektových aktivit.
- Vytvoření a aktualizace informací projektu uvedených v rámci vizuální identity na webových stránkách Středočeského kraje.
- Spolupráce na evaluaci projektu.
- Spolupracuje při nastavení a realizaci vizuální identity a organizaci seminářů a konferencí.
- Zajišťuje prezentace a odbornou úroveň tiskových materiálů.
- Nese zodpovědnost za plnění monitorovacích ukazatelů projektu.
- Plní další úkoly dle pokynu nadřízeného v souladu se sjednaným druhem práce.
  
- Zaměstnanec je povinen poskytnout editorovi referenčních údajů v základním registru potřebnou součinnost pro ověření správnosti údajů.
- Zaměstnanec je povinen využívat při své činnosti referenční údaje obsažené v příslušném základním registru v rozsahu, v jakém je oprávněn tyto údaje využívat podle zákona č. 111/2009 Sb., nebo jiných právních předpisů.
- Zaměstnanec je v případě pochybností o správnosti referenčního údaje povinen tuto pochybnost sdělit metodikovi Základních registrů.
- Zaměstnanec smí do Základních registrů přistupovat pouze v odůvodněných případech za účelem plnění pracovních povinností.
- Zaměstnanec vykonává činnosti v následujících agendách a činnostních rolích:  
**A1343/CR9350**

### **Přímý nadřízený:**

NÁZEV POZICE
<b>Přímí podřízení:</b> NÁZEV POZICE POKUD JE RELEVANTNÍ
<b>Zastupitelnost:</b> JMÉNO
<b>Hmotná odpovědnost:</b>

### KVALIFIKAČNÍ POŽADAVKY

<b>Požadované vzdělání:</b> Vysokoškolské vzdělání v magisterském studijním programu nebo vysokoškolské vzdělání v bakalářském studijním programu (11. a 12. platová třída).
<b>Požadovaná znalost právních předpisů:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• zákon č. 129/2000 Sb., o krajích</li> <li>• zákon č. 500/2004 Sb., správní řád</li> <li>• zákon č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů</li> <li>• zákon č. 320/2001 Sb., o finanční kontrole ve veřejné správě</li> <li>• zákon č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků</li> <li>• zákon č. 134/2016 Sb., o zadávání veřejných zakázek</li> </ul>
<b>Znalost práce na PC:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• MS WORD - základní znalost</li> <li>• MS EXCEL - základní znalost</li> <li>• MS OUTLOOK - základní znalost</li> </ul>
<b>Znalost cizího jazyka: nepožadováno</b>
<b>Řidičský průkaz:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Výhodou sk. B</li> </ul>

### POVINNÉ ZKOUŠKY, ŠKOLENÍ

<b>Zvláštní odborná způsobilost:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nepožadováno</li> </ul>
<b>Povinná školení:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vstupní školení z oblasti BOZP a PO</li> <li>• Základy spisové služby</li> <li>• Vstupní vzdělávání</li> </ul>

- Periodické školení z oblasti BOZP

## KOMPETENČNÍ MODEL

<b>Pracovní kompetence</b>	
Odborná způsobilost	<ul style="list-style-type: none"> <li>• efektivně využívá odbornou kvalifikaci k řešení pracovních úkolů a stanovených cílů</li> <li>• zná právní předpisy nezbytné k výkonu sjednané práce a náležitě je aplikuje při práci v různých situacích a měnících se podmínkách</li> <li>• orientuje se v právních předpisech veřejné správy</li> <li>• orientuje se v provázanosti odborných procesů v rámci úřadu</li> </ul>
Kvalita práce	<ul style="list-style-type: none"> <li>• jedná profesionálně, je odpovědný a spolehlivý</li> <li>• dodržuje povinnosti stanovené předpisy pro výkon práce (zákoník práce, pracovní řád, vnitřní směrnice, atd.)</li> <li>• rozhoduje a přebírá v rámci přidělených úkolů za tato rozhodnutí zodpovědnost</li> <li>• odvádí práci kvalitně, přesně, bezchybně a v požadovaném termínu</li> <li>• ochotně přijímá nové pracovní úkoly</li> <li>• před rozhodnutím umí získat všechna relevantní data</li> </ul>
<b>Obecné kompetence</b>	
Organizování a plánování práce	<ul style="list-style-type: none"> <li>• stanovuje priority úkolů, efektivně plánuje a využívá svůj pracovní čas</li> <li>• postupuje podle připraveného plánu či programu</li> <li>• překonává překážky při plnění stanoveného cíle i při měnících se podmínkách</li> </ul>
Řešení problémů	<ul style="list-style-type: none"> <li>• identifikuje a analyzuje problémy</li> <li>• nachází různá (alternativní) řešení problémů</li> <li>• rozlišuje podstatné a nepodstatné informace a činí logická rozhodnutí</li> <li>• předvídá rizika vzniku problému</li> </ul>
Čestnost a loajálnost	<ul style="list-style-type: none"> <li>• vystupuje a jedná v souladu s pravidly stanovenými v pracovním řádu</li> <li>• chápe dopady porušení etických norem na úřad, sebe i jiné</li> <li>• přijímá a podporuje rozhodnutí přijatá nadřízenými</li> </ul>
Odolnost vůči zátěži a stresu	<ul style="list-style-type: none"> <li>• jedná klidně a efektivně v podmínkách pracovního zatížení a stresu (např. pod časovým tlakem, při mimořádných situacích)</li> </ul>
Vyjednávání a argumentace	<ul style="list-style-type: none"> <li>• při jednání je věcný</li> <li>• při jednání se zaměřuje na cíl a správně formuluje otázky</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• při jednání nachází a používá správné argumenty</li> <li>• při jednání akceptuje názory druhých a přispívá k dosažení konsensu</li> </ul>
<b>Sociální kompetence</b>	
Interpersonální komunikace a jednání s lidmi	<ul style="list-style-type: none"> <li>• komunikuje otevřeně, objektivně, zdvořile a ochotně</li> <li>• umí vést dialog</li> <li>• jednoduše a výstižně vysvětluje odbornou problematiku zúčastněným stranám</li> <li>• věcně argumentuje, zvládá námitky, má nadhled a nebere si věci osobně</li> <li>• správně používá český jazyk v písemném i mluveném projevu</li> <li>• je empatický</li> <li>• poskytuje a přijímá zpětnou vazbu (i negativní)</li> </ul>
Týmová spolupráce	<ul style="list-style-type: none"> <li>• spolupracuje na plnění úkolů s ostatními členy týmu</li> </ul>
Prezentování	<ul style="list-style-type: none"> <li>• srozumitelně a věcně prezentuje</li> <li>• umí připravit prezentaci, která má myšlenkovou strukturu a logiku</li> <li>• používá adekvátní neverbální a verbální komunikační prostředky ve vztahu ke zvolenému tématu, příležitosti a publiku</li> </ul>
Osobnostní rozvoj	<ul style="list-style-type: none"> <li>• identifikuje potřeby a příležitosti pro svůj osobní rozvoj</li> <li>• vzdělává se</li> <li>• stanovuje si vhodné a realistické osobní cíle</li> <li>• umí přijmout kritiku a vyvodit z ní odpovídající závěry</li> </ul>

<b>Datum:</b>	<b>Datum:</b>
<b>Podpis vedoucího odboru:</b>	<b>Podpis zaměstnance:</b>

Zdroj: interní předpisy KÚSK



## Příloha č. 3: Rozvaha SK za rok 2021

Datum vytvoření: 22.03.2022



### ROZVAHA

Krajský úřad: Středočeský kraj (IČO 70891095)

Kraj: Středočeský (NUTS CZ020)

Období: 31.12.2021

Řád částek: tisíce Kč

#### Aktiva

Číslo položky	Název položky	Syn. účet	Běžné období			Minulé období
			Brutto	Korekce	Netto	Netto
AKTIVA	Aktiva celkem	-	24 292 085,53	1 353 559,30	22 938 526,23	26 157 709,82
A.	Stálá aktiva	-	11 783 510,08	1 343 333,24	10 440 176,84	11 337 166,07
A.I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	-	329 063,47	171 266,69	157 796,78	163 554,97
A.I.1.	Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	012	0,00	0,00	0,00	0,00
A.I.2.	Software	013	184 506,56	103 431,74	81 074,82	88 187,46
A.I.3.	Ocenitelná práva	014	7 068,82	3 766,56	3 302,26	3 701,43
A.I.4.	Povolenky na emise a preferenční limity	015	0,00	0,00	0,00	0,00
A.I.5.	Drobný dlouhodobý nehmotný majetek	018	11 777,54	11 777,54	0,00	0,00
A.I.6.	Ostatní dlouhodobý nehmotný majetek	019	121 542,06	52 290,85	69 251,21	65 156,35
A.I.7.	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	041	4 168,49	0,00	4 168,49	6 509,74
A.I.8.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	051	0,00	0,00	0,00	0,00
A.I.9.	Dlouhodobý nehmotný majetek určený k prodeji	035	0,00	0,00	0,00	0,00
A.II.	Dlouhodobý hmotný majetek	-	3 950 190,09	1 167 036,15	2 783 153,93	3 868 278,76

1

A.II.1.	Pozemky	031	337 977,15	0,00	337 977,15	308 863,03
A.II.2.	Kulturní předměty	032	2 738,05	0,00	2 738,05	2 738,05
A.II.3.	Stavby	021	1 852 194,09	811 389,31	1 040 804,78	1 347 269,53
A.II.4.	Samostatné hmotné movité věci a soubory hmotných movitých věcí	022	297 278,95	204 513,37	92 765,57	101 919,08
A.II.5.	Pěstební celky trvalých porostů	025	327,06	57,67	269,39	275,81
A.II.6.	Drobný dlouhodobý hmotný majetek	028	151 075,80	151 075,80	0,00	0,00
A.II.7.	Ostatní dlouhodobý hmotný majetek	029	0,00	0,00	0,00	0,00
A.II.8.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	042	1 279 556,11	0,00	1 279 556,11	2 094 307,67
A.II.9.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	052	18 305,71	0,00	18 305,71	8 139,16
A.II.10.	Dlouhodobý hmotný majetek určený k prodeji	036	10 737,17	0,00	10 737,17	4 766,43
A.III.	Dlouhodobý finanční majetek	-	5 106 565,83	0,00	5 106 565,83	5 124 664,24
A.III.1.	Majetkové účasti v osobách s rozhodujícím vlivem	061	5 106 565,83	0,00	5 106 565,83	5 124 664,24
A.III.2.	Majetkové účasti v osobách s podstatným vlivem	062	0,00	0,00	0,00	0,00
A.III.3.	Dluhové cenné papíry držené do splatnosti	063	0,00	0,00	0,00	0,00
A.III.4.	Dlouhodobé půjčky	067	0,00	0,00	0,00	0,00
A.III.5.	Termínované vklady dlouhodobé	068	0,00	0,00	0,00	0,00
A.III.6.	Ostatní dlouhodobý finanční majetek	069	0,00	0,00	0,00	0,00
A.III.7.	Požizovaný dlouhodobý finanční majetek	043	0,00	0,00	0,00	0,00
A.III.8.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek	053	0,00	0,00	0,00	0,00
A.IV.	Dlouhodobé pohledávky	-	2 397 690,69	5 030,40	2 392 660,30	2 180 668,10
A.IV.1.	Poskytnuté návratné finanční výpomoci dlouhodobé	462	423 770,02	452,00	423 318,02	595 976,95
A.IV.2.	Dlouhodobé pohledávky z postoupených úvěrů	464	0,00	0,00	0,00	0,00
A.IV.3.	Dlouhodobé poskytnuté zálohy	465	15,00	0,00	15,00	17 000,00

2

A.IV.4.	Dlouhodobé pohledávky z ručení	466	0,00	0,00	0,00	0,00
A.IV.5.	Ostatní dlouhodobé pohledávky	469	5 723,00	4 578,40	1 144,60	3 433,80
A.IV.6.	Dlouhodobé poskytnuté zálohy na transfery	471	1 968 182,67	0,00	1 968 182,67	1 564 257,35
B.	Oběžná aktiva	-	12 508 575,45	10 226,06	12 498 349,39	14 820 543,75
B.I.	Zásoby	-	4 957,75	0,00	4 957,75	28 157,85
B.I.1.	Pořízení materiálu	111	0,00	0,00	0,00	0,00
B.I.2.	Materiál na skladě	112	4 957,75	0,00	4 957,75	28 157,85
B.I.3.	Materiál na cestě	119	0,00	0,00	0,00	0,00
B.I.4.	Nedokončená výroba	121	0,00	0,00	0,00	0,00
B.I.5.	Polotovary vlastní výroby	122	0,00	0,00	0,00	0,00
B.I.6.	Výrobky	123	0,00	0,00	0,00	0,00
B.I.7.	Pořízení zboží	131	0,00	0,00	0,00	0,00
B.I.8.	Zboží na skladě	132	0,00	0,00	0,00	0,00
B.I.9.	Zboží na cestě	138	0,00	0,00	0,00	0,00
B.I.10.	Ostatní zásoby	139	0,00	0,00	0,00	0,00
B.II.	Krátkodobé pohledávky	-	7 995 311,21	10 226,06	7 985 085,15	11 653 440,55
B.II.1.	Odběratelé	311	26 963,55	8 613,74	18 349,81	11 743,83
B.II.2.	Směnky k inkasu	312	0,00	0,00	0,00	0,00
B.II.3.	Pohledávky za eskontované cenné papíry	313	0,00	0,00	0,00	0,00
B.II.4.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	314	2 271,74	0,00	2 271,74	2 649,46
B.II.5.	Jiné pohledávky z hlavní činnosti	315	1 924,00	320,35	1 603,65	1 327,20
B.II.6.	Poskytnuté návratné finanční výpomoci krátkodobé	316	412 122,23	500,97	411 621,26	474 461,78
B.II.7.	Krátkodobé pohledávky z postoupených úvěrů	317	0,00	0,00	0,00	0,00
B.II.8.	Pohledávky z přerozdělovaných daní	319	0,00	0,00	0,00	0,00
B.II.9.	Pohledávky za zaměstnanci	335	44,18	0,00	44,18	34,63

3

B.II.10.	Sociální zabezpečení	336	0,00	0,00	0,00	0,00
B.II.11.	Zdravotní pojištění	337	0,00	0,00	0,00	0,00
B.II.12.	Důchodové spoření	338	0,00	0,00	0,00	0,00
B.II.13.	Daň z příjmů	341	0,00	0,00	0,00	0,00
B.II.14.	Ostatní daně, poplatky a jiná obdobná peněžitá plnění	342	0,00	0,00	0,00	0,00
B.II.15.	Daň z přidané hodnoty	343	0,00	0,00	0,00	0,00
B.II.16.	Pohledávky za osobami mimo vybrané vládní instituce	344	4 819,42	0,00	4 819,42	5 192,72
B.II.17.	Pohledávky za vybranými ústředními vládními institucemi	346	4,52	0,00	4,52	12,61
B.II.18.	Pohledávky za vybranými místními vládními institucemi	348	5 148,48	0,00	5 148,48	8 152,04
B.II.23.	Krátkodobé pohledávky z ručení	361	0,00	0,00	0,00	0,00
B.II.24.	Pevné termínové operace a opce	363	0,00	0,00	0,00	0,00
B.II.25.	Pohledávky z neukončených finančních operací	369	0,00	0,00	0,00	0,00
B.II.26.	Pohledávky z finančního zajištění	365	0,00	0,00	0,00	0,00
B.II.27.	Pohledávky z vydaných dluhopisů	367	0,00	0,00	0,00	0,00
B.II.28.	Krátkodobé poskytnuté zálohy na transfery	373	5 140 964,47	0,00	5 140 964,47	9 384 959,10
B.II.29.	Krátkodobé zprostředkování transferů	375	0,00	0,00	0,00	0,00
B.II.30.	Náklady příštích období	381	8 169,76	0,00	8 169,76	11 163,60
B.II.31.	Příjmy příštích období	385	1 288,99	0,00	1 288,99	1 560,98
B.II.32.	Dohadné účty aktivní	388	2 389 611,60	0,00	2 389 611,60	1 751 660,49
B.II.33.	Ostatní krátkodobé pohledávky	377	1 978,28	791,00	1 187,28	522,10
B.III.	Krátkodobý finanční majetek	-	4 508 306,49	0,00	4 508 306,49	3 138 945,35
B.III.1.	Majetkové cenné papíry k obchodování	251	0,00	0,00	0,00	0,00
B.III.2.	Dluhové cenné papíry k obchodování	253	0,00	0,00	0,00	0,00
B.III.3.	Jiné cenné papíry	256	0,00	0,00	0,00	0,00

4

B.III.4.	Termínované vklady krátkodobé	244	400 000,00	0,00	400 000,00	400 000,00
B.III.5.	Jiné běžné účty	245	11 324,94	0,00	11 324,94	15 152,56
B.III.9.	Běžný účet	241	0,00	0,00	0,00	0,00
B.III.11.	Základní běžný účet územních samosprávných celků	231	4 061 896,88	0,00	4 061 896,88	2 673 167,64
B.III.12.	Běžné účty fondů územních samosprávných celků	236	34 635,61	0,00	34 635,61	50 244,33
B.III.15.	Ceniny	263	11,40	0,00	11,40	70,90
B.III.16.	Peníze na cestě	262	0,00	0,00	0,00	0,00
B.III.17.	Pokladna	261	437,66	0,00	437,66	309,92

#### Pasiva

Číslo položky	Název položky	Syn. účet	Běžné období	Minulé období
			Netto	Netto
PASIVA	Pasiva celkem	-	22 938 526,23	26 157 709,82
C.	Vlastní kapitál	-	8 676 235,07	9 270 728,33
C.I.	Jmění účetní jednotky a upravující položky	-	-2 291 081,50	-533 529,29
C.I.1.	Jmění účetní jednotky	401	-3 138 529,51	-1 839 798,27
C.I.3.	Transfery na pořízení dlouhodobého majetku	403	676 712,75	1 243 663,93
C.I.4.	Kurzové rozdíly	405	0,00	0,00
C.I.5.	Oceňovací rozdíly při prvotním použití metody	406	-609 220,06	-609 220,06
C.I.6.	Jiné oceňovací rozdíly	407	6 889,59	3 502,36
C.I.7.	Opravy předcházejících účetních období	408	773 065,74	668 322,75
C.II.	Fondy účetní jednotky	-	327 394,18	518 104,92
C.II.6.	Ostatní fondy	419	327 394,18	518 104,92
C.III.	Výsledek hospodaření	-	10 639 922,38	9 286 152,70
C.III.1.	Výsledek hospodaření běžného účetního období	-	1 353 769,69	859 425,55
C.III.2.	Výsledek hospodaření ve schvalovacím řízení	431	0,00	0,00

5

C.III.3.	Výsledek hospodaření předcházejících účetních období	432	9 286 152,70	8 426 727,15
D.	Cizí zdroje	-	14 262 291,16	16 886 981,50
D.I.	Rezervy	-	5 245,41	5 245,41
D.I.1.	Rezervy	441	5 245,41	5 245,41
D.II.	Dlouhodobé závazky	-	6 356 705,01	5 389 558,61
D.II.1.	Dlouhodobé úvěry	451	4 087 399,17	3 162 714,98
D.II.2.	Přijaté návratné finanční výpomoci dlouhodobé	452	0,00	0,00
D.II.3.	Dlouhodobé závazky z vydaných dluhopisů	453	0,00	0,00
D.II.4.	Dlouhodobé přijaté zálohy	455	49 564,51	46 883,41
D.II.5.	Dlouhodobé závazky z ručení	456	0,00	0,00
D.II.6.	Dlouhodobé směnky k úhradě	457	0,00	0,00
D.II.7.	Ostatní dlouhodobé závazky	459	21 504,08	17 376,99
D.II.8.	Dlouhodobé přijaté zálohy na transfery	472	2 198 237,25	2 162 583,21
D.III.	Krátkodobé závazky	-	7 900 340,74	11 492 177,48
D.III.1.	Krátkodobé úvěry	281	0,00	0,00
D.III.2.	Eskontované krátkodobé dluhopisy (směnky)	282	0,00	0,00
D.III.3.	Krátkodobé závazky z vydaných dluhopisů	283	0,00	0,00
D.III.4.	Jiné krátkodobé půjčky	289	0,00	0,00
D.III.5.	Dodavatelé	321	44 832,90	100 573,98
D.III.6.	Směnky k úhradě	322	0,00	0,00
D.III.7.	Krátkodobé přijaté zálohy	324	2 983,84	974,86
D.III.8.	Závazky z dělené správy	325	0,00	0,00
D.III.9.	Přijaté návratné finanční výpomoci krátkodobé	326	0,00	0,00
D.III.10.	Zaměstnanci	331	27 795,85	29 113,88
D.III.11.	Jiné závazky vůči zaměstnancům	333	0,00	0,00
D.III.12.	Sociální zabezpečení	336	10 585,45	11 316,27
D.III.13.	Zdravotní pojištění	337	4 639,63	5 072,93

6

D.III.14.	Důchodové spoření	338	0,00	0,00
D.III.15.	Daň z příjmů	341	0,00	0,00
D.III.16.	Ostatní daně, poplatky a jiná obdobná peněžitá plnění	342	3 144,64	5 847,74
D.III.17.	Daň z přidané hodnoty	343	875,78	856,10
D.III.18.	Závazky k osobám mimo vybrané vládní instituce	345	0,00	114,50
D.III.19.	Závazky k vybraným ústředním vládním institucím	347	2 306,91	2 726,62
D.III.20.	Závazky k vybraným místním vládním institucím	349	0,00	1,60
D.III.27.	Krátkodobé závazky z ručení	362	0,00	0,00
D.III.28.	Pevné termínové operace a opce	363	0,00	0,00
D.III.29.	Závazky z neukončených finančních operací	364	0,00	0,00
D.III.30.	Závazky z finančního zajištění	366	0,00	0,00
D.III.31.	Závazky z upsaných nesplacených cenných papírů a podílů	368	0,00	0,00
D.III.32.	Krátkodobé přijaté zálohy na transfery	374	592 406,42	31 486,45
D.III.33.	Krátkodobé zprostředkování transferů	375	17 276,20	137 145,62
D.III.35.	Výdaje příštích období	383	474,24	8 708,69
D.III.36.	Výnosy příštích období	384	100,21	0,00
D.III.37.	Dohadné účty pasivní	389	7 171 225,13	11 139 150,25
D.III.38.	Ostatní krátkodobé závazky	378	21 693,53	19 088,00

Zdroj: (MONITOR) (2022)

## Příloha č. 4: Výkaz zisků a ztrát SK za rok 2021

Datum vytvoření: 22.03.2022



### VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY

Krajský úřad: Středočeský kraj (IČO 70891095)

Kraj: Středočeský (NUTS CZ020)

Období: 31.12.2021

Řád částek: tisíce Kč

#### Náklady

Číslo položky	Název položky	Syn. účet	Číslo řádku	Běžné období		Minulé období	
				Hlavní činnost	Hospodářská činnost	Hlavní činnost	Hospodářská činnost
A.	NÁKLADY CELKEM	-	1	14 046 939,14	0,00	13 060 641,53	0,00
A.I.	Náklady z činnosti	-	2	1 175 405,51	0,00	1 248 312,33	0,00
A.I.1.	Spotřeba materiálu	501	3	11 393,63	0,00	11 194,44	0,00
A.I.2.	Spotřeba energie	502	4	9 843,91	0,00	10 446,86	0,00
A.I.3.	Spotřeba jiných neskladovatelných dodávek	503	5	0,00	0,00	0,00	0,00
A.I.4.	Prodané zboží	504	6	0,00	0,00	0,00	0,00
A.I.5.	Aktivace dlouhodobého majetku	506	7	0,00	0,00	0,00	0,00
A.I.6.	Aktivace oběžného majetku	507	8	0,00	0,00	0,00	0,00
A.I.7.	Změna stavu zásob vlastní výroby	508	9	0,00	0,00	0,00	0,00
A.I.8.	Opravy a udržování	511	10	6 335,89	0,00	10 494,57	0,00
A.I.9.	Cestovné	512	11	1 884,66	0,00	1 359,02	0,00
A.I.10.	Náklady na reprezentaci	513	12	2 980,52	0,00	3 922,21	0,00
A.I.11.	Aktivace vnitroorganizačních služeb	516	13	0,00	0,00	0,00	0,00
A.I.12.	Ostatní služby	518	14	150 297,99	0,00	170 972,62	0,00

1

A.I.13.	Mzdové náklady	521	15	447 746,82	0,00	441 240,44	0,00
A.I.14.	Zákonné sociální pojištění	524	16	149 019,94	0,00	146 161,75	0,00
A.I.15.	Jiné sociální pojištění	525	17	1 750,63	0,00	1 721,90	0,00
A.I.16.	Zákonné sociální náklady	527	18	2 564,66	0,00	2 144,36	0,00
A.I.17.	Jiné sociální náklady	528	19	20 972,59	0,00	23 104,76	0,00
A.I.18.	Daň silniční	531	20	0,00	0,00	0,00	0,00
A.I.19.	Daň z nemovitostí	532	21	4 218,59	0,00	4 101,09	0,00
A.I.20.	Jiné daně a poplatky	538	22	754,61	0,00	651,37	0,00
A.I.22.	Smluvní pokuty a úroky z prodlení	541	23	0,00	0,00	147,95	0,00
A.I.23.	Jiné pokuty a penále	542	24	305,09	0,00	4 043,17	0,00
A.I.24.	Dary a jiná bezúplatná předání	543	25	9 872,47	0,00	181 545,85	0,00
A.I.25.	Prodaný materiál	544	26	0,00	0,00	0,00	0,00
A.I.26.	Manka a škody	547	27	95 939,99	0,00	1 418,48	0,00
A.I.27.	Tvorba fondů	548	28	35 845,50	0,00	18 262,56	0,00
A.I.28.	Odpisy dlouhodobého majetku	551	29	67 494,01	0,00	70 930,99	0,00
A.I.29.	Prodaný dlouhodobý nehmotný majetek	552	30	0,00	0,00	0,00	0,00
A.I.30.	Prodaný dlouhodobý hmotný majetek	553	31	5 772,51	0,00	402,26	0,00
A.I.31.	Prodané pozemky	554	32	1 067,20	0,00	3 309,56	0,00
A.I.32.	Tvorba a zúčtování rezerv	555	33	0,00	0,00	-7 849,44	0,00
A.I.33.	Tvorba a zúčtování opravných položek	556	34	6 074,67	0,00	3 244,58	0,00
A.I.34.	Náklady z vyřazených pohledávek	557	35	960,04	0,00	376,20	0,00
A.I.35.	Náklady z drobného dlouhodobého majetku	558	36	8 901,87	0,00	16 532,19	0,00
A.I.36.	Ostatní náklady z činnosti	549	37	133 407,74	0,00	128 432,59	0,00
A.II.	Finanční náklady	-	38	46 098,33	0,00	32 738,70	0,00
A.II.1.	Prodané cenné papíry a podíly	561	39	0,00	0,00	0,00	0,00
A.II.2.	Úroky	562	40	27 721,69	0,00	32 022,62	0,00

2

A.II.3.	Kurzové ztráty	563	41	6,16	0,00	682,21	0,00
A.II.4.	Náklady z přecenění reálnou hodnotou	564	42	150,48	0,00	33,86	0,00
A.II.5.	Ostatní finanční náklady	569	43	18 220,00	0,00	0,00	0,00
A.III.	Náklady na transfery	-	44	12 810 209,83	0,00	11 763 877,62	0,00
A.III.2.	Náklady vybraných místních vládních institucí na transfery	572	45	12 810 209,83	0,00	11 763 877,62	0,00
A.V.	Daň z příjmů	-	46	15 225,47	0,00	15 712,88	0,00
A.V.1.	Daň z příjmů	591	47	15 225,47	0,00	15 712,88	0,00
A.V.2.	Dodatečné odvody daně z příjmů	595	48	0,00	0,00	0,00	0,00

## Výnosy

Číslo položky	Název položky	Syn. účet	Číslo řádku	Bežné období		Minulé období	
				Hlavní činnost	Hospodářská činnost	Hlavní činnost	Hospodářská činnost
B.	VÝNOSY CELKEM	-	1	15 400 708,82	0,00	13 920 067,08	0,00
B.I.	Výnosy z činnosti	-	2	145 977,92	0,00	362 407,36	0,00
B.I.1.	Výnosy z prodeje vlastních výrobků	601	3	0,00	0,00	0,00	0,00
B.I.2.	Výnosy z prodeje služeb	602	4	17 534,84	0,00	16 157,68	0,00
B.I.3.	Výnosy z pronájmu	603	5	56 779,93	0,00	52 335,60	0,00
B.I.4.	Výnosy z prodaného zboží	604	6	0,00	0,00	0,00	0,00
B.I.5.	Výnosy ze správních poplatků	605	7	3 573,15	0,00	2 611,44	0,00
B.I.6.	Výnosy z místních poplatků	606	8	0,00	0,00	0,00	0,00
B.I.8.	Jiné výnosy z vlastních výkonů	609	9	0,00	0,00	0,00	0,00
B.I.9.	Smluvní pokuty a úroky z prodlení	641	10	7 211,75	0,00	4 175,48	0,00
B.I.10.	Jiné pokuty a penále	642	11	13 649,85	0,00	13 216,72	0,00
B.I.11.	Výnosy z vyřazených pohledávek	643	12	56,77	0,00	20,38	0,00
B.I.12.	Výnosy z prodeje materiálů	644	13	0,00	0,00	0,00	0,00

3

B.I.13.	Výnosy z prodeje dlouhodobého nehmotného majetku	645	14	0,00	0,00	0,00	0,00
B.I.14.	Výnosy z prodeje dlouhodobého hmotného majetku kromě pozemků	646	15	3 607,75	0,00	1 292,11	0,00
B.I.15.	Výnosy z prodeje pozemků	647	16	3 951,48	0,00	3 805,71	0,00
B.I.16.	Čerpání fondů	648	17	30 978,20	0,00	24 053,65	0,00
B.I.17.	Ostatní výnosy z činnosti	649	18	8 634,20	0,00	244 738,59	0,00
B.II.	Finanční výnosy	-	19	13 552,81	0,00	19 467,39	0,00
B.II.1.	Výnosy z prodeje cenných papírů a podílů	661	20	0,00	0,00	0,00	0,00
B.II.2.	Úroky	662	21	8 672,47	0,00	16 890,06	0,00
B.II.3.	Kurzové zisky	663	22	2,63	0,00	14,56	0,00
B.II.4.	Výnosy z přecenění reálnou hodnotou	664	23	4 526,14	0,00	2 562,73	0,00
B.II.5.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku	665	24	0,00	0,00	0,00	0,00
B.II.6.	Ostatní finanční výnosy	669	25	351,57	0,00	0,03	0,00
B.IV.	Výnosy z transferů	-	26	3 899 507,08	0,00	3 464 122,35	0,00
B.IV.2.	Výnosy vybraných místních vládních institucí z transferů	672	27	3 899 507,08	0,00	3 464 122,35	0,00
B.V.	Výnosy ze sdílených daní a poplatků	-	28	11 341 671,01	0,00	10 074 069,98	0,00
B.V.1.	Výnosy ze sdílené daně z příjmů fyzických osob	681	29	2 336 493,15	0,00	2 815 563,00	0,00
B.V.2.	Výnosy ze sdílené daně z příjmů právnických osob	682	30	2 767 589,82	0,00	1 931 568,88	0,00
B.V.3.	Výnosy ze sdílené daně z přidané hodnoty	684	31	6 153 778,66	0,00	5 235 268,31	0,00
B.V.4.	Výnosy ze sdílených spotřebních daní	685	32	0,00	0,00	0,00	0,00
B.V.5.	Výnosy ze sdílených majetkových daní	686	33	0,00	0,00	0,00	0,00
B.V.6.	Výnosy z ostatních sdílených daní a poplatků	688	34	83 809,38	0,00	91 669,79	0,00
C.	VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ	-	35	0,00	0,00	0,00	0,00

4

C.1.	Výsledek hospodaření před zdaněním	-	36	1 368 995,16	0,00	875 138,43	0,00
C.2.	Výsledek hospodaření běžného účetního období	-	37	1 353 769,69	0,00	859 425,55	0,00

5

Zdroj: (MONITOR) (2022)

## Usnesení č. 006-02/2020/ZK ze dne 14.12.2020

### Návrh rozpočtu Středočeského kraje na rok 2021

Zastupitelstvo kraje po projednání

#### **I. s c h v a l u j e**

1) Rozpočet Středočeského kraje pro rok 2021 takto:

celkové příjmy rozpočtu ve výši	31 936 641,20 tis. Kč
financování ve výši	1 488 241,00 tis. Kč
celkové zdroje rozpočtu (včetně financování) ve výši	33 424 882,20 tis. Kč
celkové výdaje rozpočtu ve výši	33 145 395,20 tis. Kč
financování ve výši	279 487,00 tis. Kč
celkové výdaje rozpočtu (včetně financování) ve výši	33 424 882,20 tis. Kč

2) Rozpočtová pravidla Středočeského kraje na rok 2021 uvedená v příloze č. 3 k usnesení.

#### **II. b e r e n a v ě d o m í**

Důvodovou zprávu, tabulkovou část dle přílohy č. 1 k usnesení, komentář běžných výdajů kapitol dle přílohy č. 2 k usnesení a seznam požadavků kapitol nad rámec limitů běžných výdajů uvedených v příloze č. 4 k usnesení, které budou do rozpočtu kraje případně zapojeny prostřednictvím rozpočtového opatření v pořadí dle uvedených priorit a plnění daňových příjmů nad očekávaný plán a schválení jejich financování



### Usnesení č. 013-11/2021/ZK ze dne 29.11.2021

#### Návrh rozpočtu Středočeského kraje na rok 2022

Zastupitelstvo kraje po projednání

#### **I. s c h v a l u j e**

1) Rozpočet Středočeského kraje pro rok 2022 takto:

celkové příjmy rozpočtu ve výši	35 720 907,20 tis. Kč
financování ve výši	6 803 728,00 tis. Kč
celkové zdroje rozpočtu (včetně financování) ve výši	42 524 635,20 tis. Kč
celkové výdaje rozpočtu ve výši	40 207 008,20 tis. Kč
financování ve výši	2 317 627,00 tis. Kč
celkové výdaje rozpočtu (včetně financování) ve výši	42 524 635,20 tis. Kč

2) Rozpočtová pravidla Středočeského kraje na rok 2022 uvedená v příloze č. 3 k usnesení

#### **II. b e r e n a v ě d o m í**

důvodovou zprávu, tabulkovou část dle přílohy č. 1 k usnesení, komentář běžných výdajů kapitol dle přílohy č. 2 k usnesení