

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra práva



Diplomová práce

**Personální procesy státních zaměstnanců a úředníků
územně samosprávných celků**

Bc. Michaela Závodná, DiS.

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Michaela Závodná, DiS.

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

Název práce

Personální procesy státních zaměstnanců a úředníků územně samosprávných celků

Název anglicky

Personnel processes of state employees and officials of territorial self-governing units

Cíle práce

Cílem práce je na základě rozboru platné právní úpravy porovnat personální procesy týkající se státních zaměstnanců a úředníků územně samosprávných celků a určit, který z těchto personálních procesů je časově a procesně náročnější na množství požadavků na uchazeče.

Dílčí cíle:

- analýza legislativy upravující personální procesy státní služby a legislativy upravující personální procesy úředníků ÚSC

- analýza předpokladů pro vznik pracovního poměru úředníka ÚSC a předpoklady pro přijetí do služebního poměru

Metodika

V teoretické části bude provedena analýza právních úprav a legislativy týkající se státní služby a její charakteristiky a analýza právních úprav a legislativy týkající se územně samosprávného celku a charakteristika těchto úředníků. Zároveň zde budou charakterizovány jednotlivé složky personálních procesů. V praktické části budou shromážděna potřebná data prostřednictvím osobního ústního dotazování personalistů daných institucí, případně písemného dotazování na základě žádosti dle zákona č. 106/1999 Sb., o svobodném přístupu k informacím. Z takto získaných dat bude provedena komparace a její následné vyhodnocení. Pomocí srovnávací analýzy budou následně analyzovány předpoklady pro vznik pracovního poměru či předpoklady pro přijetí do služebního poměru z nichž budou vyhodnoceny závěry. Na základě těchto závěrů bude představeno doporučení na zjednodušení těchto personálních procesů. V práci budou využity metody analýzy, syntézy a komparace.

Doporučený rozsah práce

60 – 80 str.

Klíčová slova

adaptační proces, kárná odpovědnost, odměňování, personální proces, pracovní poměr, služební poměr, státní služba, výběrové řízení, vzdělávání, zaměstnanec, zaměstnavatel

Doporučené zdroje informací

Nařízení EP a Rady (EU, EUROATOM) č. 1023/2013 z 22.10.2013

Nařízení EU č. 31(EHS), 11 (ESAE)

Praktický průvodce státní službou – Homfray Šárka a kolektiv, ISBN-978-80-271-1756-7

Slovník služebního poměru – JUDr. Petr Tomek, ISBN-978-80-7263-541-2

Služební poměr státních zaměstnanců – Luděk Trykar, ISBN-978-80-87212-05-9

Služební poměr státních zaměstnanců – Miroslav Bělecký, EAN 978087212059

zákon č. 234/2014 Sb., o státní službě, ve znění pozdějších předpisů

zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce

zákon č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků a o změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů

Zákon o úřednících ÚSC komentář – Klára Pondělíčková/Vít Šťastný, ISBN-978-80-755-2301-3

Předběžný termín obhajoby

2021/22 ZS – PEF

Vedoucí práce

Mgr. Michal Reichert, DiS.

Garantující pracoviště

Katedra práva

Elektronicky schváleno dne 5. 10. 2021

JUDr. Jana Borská, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 19. 10. 2021

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 20. 02. 2022

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "Personální procesy státních zaměstnanců a úředníků územně samosprávných celků" jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího 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 autorka uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušila autorská práva třetích osob.

V Praze dne 31. 03. 2022

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala vedoucímu diplomové práce Mgr. Michalovi Reichertovi, DiS. za odborné vedení, cenné rady, věcné připomínky, vstřícnost při konzultacích a pomoc při zpracování mé diplomové práce. V neposlední řadě také děkuji tajemníkovi Městského úřadu Jindřichův Hradec Mgr. Bc. Karlovi Holému a personální ředitelce Státní veterinární správy Mgr. Dagmar Mrkosové za spolupráci a poskytnutí potřebných informací.

Personální procesy státních zaměstnanců a úředníků územně samosprávných celků

Abstrakt

Diplomová práce „Personální procesy státních zaměstnanců a úředníků územně samosprávných celků“ se zabývá charakteristikou personálních procesů, mezi které lze zařadit nábor a výběr zaměstnanců, adaptační proces, vzdělávání, hodnocení, odměňování zaměstnanců, péči o zaměstnance, kárnou odpovědnost a skončení služebního či pracovního poměru. Teoretická část je dále zaměřena na charakteristiky zákona o státní službě a zákona o úřednících územně samosprávných celků. V návaznosti na tyto charakteristiky je v praktické části vypracována komparace personálních procesů státních zaměstnanců a úředníků územně samosprávných celků vybraných organizací. Další úsek praktické části se zabývá analýzami legislativ státních zaměstnanců a úředníků územně samosprávných celků a jejich následným vyhodnocením s důrazem na analýzu předpokladů pro přijetí do služebního či pracovního poměru. Na základě těchto analýz je součástí práce návrh vedoucí ke zjednodušení personálních procesů úředníků územně samosprávných celků.

Klíčová slova: adaptační proces, kárná odpovědnost, odměňování, personální proces, pracovní poměr, služební poměr, státní služba, výběrové řízení, vzdělávání, zaměstnanec, zaměstnavatel

Personnel processes of state employees and officials of territorial self-governing units

Abstract

The diploma thesis "Personnel Processes of State Employees and Officials of Territorial Self-Governing Units" deals with the characteristics of personnel processes, which can include the recruitment and selection of employees, the adaptation process, education, evaluation, remuneration of employees, care for employees, disciplinary responsibility and termination of service or employment. The theoretical part is also focused on the characteristics of the Civil Service Act and the Act on Officials of Territorial Self-Governing Units. Following these characteristics, a comparison of the personnel processes of state employees and officials of territorial self-governing units of selected organizations is prepared in the practical part. The next section of the practical part deals with the analysis of the legislation of state employees and officials of territorial self-governing units and their subsequent evaluation with an emphasis on the analysis of the prerequisites for admission to service or employment. Based on these analyses, part of the work is a proposal leading to the simplification of personnel processes of officials of territorial self-governing units.

Keywords: adaptation process, disciplinary liability, remuneration, personnel process, employment, official relationship, civil service, selection procedure, education, employee, employer

Obsah

1 Úvod.....	11
2 Cíl práce a metodika	12
2.1 Cíl práce	12
2.2 Metodika	12
3 Teoretická východiska	13
3.1 Charakteristika služebního poměru a zákona o státní službě.....	14
3.1.1 Služební poměr	14
3.1.2 Zákon o státní službě	15
3.2 Charakteristika úředníka územního samosprávného celku a zákona o úřednících územních samosprávných celků.....	19
3.2.1 Úředník územního samosprávného celku.....	19
3.2.2 Zákon o úřednících územních samosprávných celků	21
3.3 Personální proces a charakteristika jednotlivých složek personálního procesu.....	22
3.3.1 Nábor a výběr zaměstnanců.....	22
3.3.2 Adaptační proces.....	26
3.3.3 Vzdělávání zaměstnanců.....	28
3.3.4 Hodnocení zaměstnanců	32
3.3.4.1 Systémy hodnocení.....	32
3.3.4.2 Metody hodnocení	33
3.3.4.3 Kritéria hodnocení	36
3.3.5 Odměňování zaměstnanců	36
3.3.6 Péče o zaměstnance	37
3.3.7 Kárná odpovědnost	39
3.3.8 Skončení služebního či pracovního poměru	41
4 Vlastní práce	46
4.1 Komparace personálních procesů státních zaměstnanců a úředníků územně samosprávných celků vybraných organizací.....	46
4.2 Analýza legislativy státní služby.....	55
4.2.1 Nábor a výběr zaměstnanců.....	55
4.2.2 Adaptační proces.....	59
4.2.3 Vzdělávání státních zaměstnanců	60
4.2.4 Hodnocení státních zaměstnanců.....	62
4.2.5 Odměňování státních zaměstnanců.....	63
4.2.6 Péče o státní zaměstnance	65
4.2.7 Kárná odpovědnost	66

4.2.8	Skončení služebního poměru	68
4.3	Analýza legislativy úředníků územně samosprávných celků.....	68
4.3.1	Nábor a výběr úředníků ÚSC.....	69
4.3.2	Adaptační proces.....	70
4.3.3	Vzdělávání úředníků ÚSC	71
4.3.4	Hodnocení úředníků ÚSC	72
4.3.5	Odměňování úředníků ÚSC.....	72
4.3.6	Péče o úředníky ÚSC	75
4.3.7	Kárná odpovědnost	75
4.3.8	Skončení pracovního poměru úředníků ÚSC	75
5	Výsledky	77
5.1	Vyhodnocení analýzy služebního zákona a zákona o úřednících ÚSC	77
5.2	Analýza předpokladů pro přijetí do služebního poměru a pracovního poměru ÚSC 79	
5.3	Návrh vedoucí ke zjednodušení personálních procesů pracovního poměru ÚSC84	
6	Závěr.....	85
7	Seznam použitých zdrojů	86
8	Přílohy	92

Seznam obrázků

Obrázek 1: Příklad poměru mezi pevnou a pohyblivou složkou platu	37
--	----

Seznam grafů

Graf 1: Počet státních zaměstnanců a zaměstnanců ÚSC.....	79
Graf 2: Celkový počet přihlášek ke zkouškám	81
Graf 3: Celkový počet přihlášek k úřednické zkoušce	82
Graf 4: Celkový počet přihlášek k ZOZ úředníků ÚSC	82
Graf 5: Úspěšnost složení zkoušky	83

Seznam tabulek

Tabulka 1: Porovnání Klasického přístupu vzdělání a přístupu organizačního vzdělávání	30
Tabulka 2: Nárok a výše odbytného	42
Tabulka 3: Hromadné propouštění	43
Tabulka 4: Odstupné	45
Tabulka 5: Náklady na studijní pobyt a povinnost setrvání u služebního orgánu	60
Tabulka 6: Výše nákladů hrazená státním zaměstnancem za nesplnění povinnosti setrvání ve služebním poměru	61
Tabulka 7: Platová tabulka státních zaměstnanců ve služebním poměru.....	63
Tabulka 8: Procentuální výměr příplatku za vedení představeného	64

Tabulka 9: Základní platová tabulka v Kč za měsíc	73
Tabulka 10: Příplatky za vedení	74
Tabulka 11: Odstupné úředníka za odpracovaný počet let	76
Tabulka 12: Komparace personálních procesů státních zaměstnanců a úředníků ÚSC	77
Tabulka 13: Analýza předpokladů přijetí do služebního a pracovního poměru	80

Seznam použitých zkratk

ÚSC	územně samosprávný celek
OP	občanský průkaz
SVS	Státní veterinární správa
ZOZ	Zkouška odborné způsobilosti

1 Úvod

Personální procesy jsou v dnešní době považovány za nejdůležitější aspekt při jakékoliv personální činnosti. Mezi personální procesy lze zařadit nábor a výběr zaměstnanců, jež mnohdy bývá velmi obtížný, avšak stěžejní, neboť správný výběr zaměstnance může mít buď pozitivní či naopak negativní vliv na budoucí vývoj organizace a řádné plnění zákonem stanovených povinností. Dalším personálním procesem je adaptace zaměstnance, jež je mnohdy zanedbávána, ale velmi významná, neboť správně nastavený adaptační proces vyselektuje a správně připraví pouze ty zaměstnance, jež jsou pro organizaci prospěšní. Personální proces vzdělávání zaměstnanců je mnohdy sám stanoven zákonem, kdy na organizacích je pouze povinnost, tyto zákonné předpisy dodržovat. Hodnocení a odměňování zaměstnanců jsou personální procesy, jež jsou mnohdy velmi úzce spjati, neboť na základě hodnocení zaměstnanců a výsledků hodnocení, jsou následně i tito zaměstnanci často odměňováni. Takto spjaty jsou personální procesy i v případě kárné odpovědnosti a následně případného skončení služebního či pracovního poměru, jelikož jedním z druhů kárného opatření může být i skončení služebního poměru. Celkově je výkon zaměstnance odvíjen od péče o zaměstnance, jež je zařazena také mezi jeden z personálních procesů, neboť je-li o zaměstnance ze strany zaměstnavatele řádně pečováno, zaměstnanec je spokojen a řádně, spolehlivě a ochotně jsou jím plněny pracovní povinnosti a úkoly.

Personální procesy jsou tedy neustále zdokonalovány a zlepšovány, neboť nejen technika a technologie, ale i lidské zdroje zaznamenávají neustálý progres, jelikož jsou na ně kladeny vyšší nároky, čímž je zároveň i podnícena chuť posunout se vpřed.

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Hlavním cílem práce je porovnání personálních procesů týkajících se státních zaměstnanců a úředníků územně samosprávných celků a určení, který z těchto personálních procesů je časově a procesně náročnější na množství požadavků na uchazeče. Na základě porovnání personálních procesů budou součástí práce dva dílčí cíle, kdy jedním z nich bude analýza legislativy upravující personální procesy státní služby a analýza legislativy upravující personální procesy úředníků územně samosprávných celků. Druhým dílčím cílem bude analýza předpokladů pro vznik pracovního poměru úředníka územně samosprávného celku a předpoklady pro přijetí do služebního poměru.

2.2 Metodika

Pro naplnění uvedených cílů bylo nezbytné osobně kontaktovat různé instituce, jimiž byly poskytnuty informace o personálních procesech v těchto institucích, na základě, kterých byla vypracována komparace a analýza.

Pro dosažení stanoveného cíle bylo vybráno několik metod zpracování práce, které se promítly do celkového uspořádání její struktury. Hlavní metodou byla sběr sekundárních dat, jejich třídění a vytvoření přehledu.

První kapitola aplikační části práce se věnuje komparaci personálních procesů státních zaměstnanců ve služebním poměru a personálních procesů úředníků územně samosprávných celků. Další část je zaměřena na analýzy legislativy státní služby a legislativy úředníků územně samosprávných celků. Poslední část se zabývá analýzou předpokladů pro přijetí do služebního poměru a pracovního poměru ÚSC.

V rámci zpracování diplomové práce byla zvolena srovnávací analýza personálních procesů služebního poměru a pracovního poměru ÚSC, výsledkem čehož je návrh vedoucí ke zjednodušení personálních procesů pracovního poměru ÚSC.

3 Teoretická východiska

Celkově jsou personální procesy úředníků a státních zaměstnanců považovány za stěžejní témata dnešní doby, a to především vzdělávání a profesní úroveň těchto úředníků, která je také velmi často diskutována a analyzována.

Ivanova a Petko vytvořili studii zabývající se image úředníka, dle které je v image úředníka zrcadlena jeho identita, jež je nezbytná pro hledání profese, plnění úkolů, osobní rozvoj, ale i seberealizaci, postavení a sociální roli. Výsledky studie jsou nápomocny ke školením úředníků k zachování jejich pozitivní image a dále k lepší organizaci personální práce či programům duševní podpory úředníků (Ivanova, Petko, c2020).

Sidorchuk a kol., jsou přesvědčeni, že profesionalita úředníků může pomoci k docílení udržitelného rozvoje. Celoživotní vzdělávání úředníků napomáhá k udržitelnosti kompetenční úrovně úředníků. Tento způsob byl vyvinut v Bělorusku, kde je uplatňována při vzdělávání úředníků kombinace osobního rozvoje s rozvojem profesním. Toto vzdělávání by mělo být v souvztáznosti s Cíli udržitelného rozvoje a mělo by za následek tvorbu nových programů vzdělávání, ale zároveň i vyšší nároky na přípravu studentů i jejich kantorů (Sidorchuk, Akhrymenka, Baško, Grigoriev, c2019).

Školení úředníků mívají ve většině případů zejména teoretický přístup, což dle Parkhomenko-Kutsevil není zcela dostačující. Proto ve svém výzkumu navrhuje zapojení do školení i poskytování praktických znalostí, jež by byly poskytovány online technologiemi, simulačními hrami či praktickými školeními. Tyto praktické dovednosti by tak měly napomoci úředníkovi efektivněji rozhodovat a optimálně a efektivně tato rozhodnutí realizovat (Parkhomenko-Kutsevil, c2017).

Stěžejním personálním procesem pro správné fungování administrativy je dle Gadowsky řádný výběr státních pracovníků, jež by měl být nezávislý na participaci politických stran, a měl by být prováděn pouze za předpokladu objektivních kritérií. Což není, neboť po volbách vždy nastává personální obměna (Gadowska, c2018).

V první polovině teoretické části je vysvětlena a zpracována charakteristika služebního poměru, zákona o státní službě, jeho historického vývoje a členění. Nejdůležitějším pojmem se zde stává státní zaměstnanec. Ministerstvo vnitra definuje státního zaměstnance dle zákona jako fyzickou osobu, zařazenou či jmenovanou na místo pro výkon služby a dále jako fyzickou osobu, jež se nachází ve služebním poměru (§ 6 zákona č. 234/2014 Sb.).

Následující kapitola v první polovině teoretické části se zabývá úředníky územních samosprávných celků a samotným zákonem o úřednících územních samosprávných celků, jeho členěním a historickém vývoji.

Druhá polovina teoretické části se zabývá personálními procesy a jejich charakteristikou. Mezi personální procesy jako stěžejní pojmy lze zařadit nábor a výběr zaměstnanců, který je velmi důležitý. Dále adaptační proces, vzdělávání zaměstnanců, jejich hodnocení a následné odměňování. Případná kárná odpovědnost zaměstnanců kulminující mnohdy až ke skončení služebního či pracovního poměru.

3.1 Charakteristika služebního poměru a zákona o státní službě

První část literární rešerše je věnována charakteristice a definici služebního poměru a zákona o státní službě, jeho historickému vývoji a členění.

3.1.1 Služební poměr

Služební poměr obsahuje rozdílnou právní povahu oproti pracovněprávnímu vztahu, kdy služebním poměrem jsou myšleny veřejnoprávní vztahy. Veřejnoprávní vztahy jsou tedy takové vztahy, kde působí a rozhoduje jedna ze stran o povinnostech a právech strany druhé, kdy toto rozhodování jedné strany je vždy podloženo rozhodnutím konkrétního správního orgánu. Na rozdíl od soukromoprávního vztahu, kde vztah dvou stran není založen na rozhodnutí správního orgánu, ale pouze na pracovní smlouvě, ve které není rozhodovací schopnost jedné strany upřednostněna nad druhou stranou, avšak platí zde rovnost obou stran, tedy žádná ze stran nemůže rozhodovat o povinnostech a právech protější strany.

Pro veřejnoprávní vztahy je dále charakteristická funkční samostatnost aplikace vůle, kdy správní orgány neboli orgány ve služebním poměru činí ujednání a rozhodnutí pouze ve striktních předpisech zákona a jiná rozhodnutí či ujednání činit nemohou. Služební orgán tedy koná pouze to, co ukládá zákon, není zde možnost jakéhokoliv odchýlení od zákona či procesní stránky vydávaného ujednání či rozhodnutí. Dalším znakem veřejnoprávních vztahů je jednoznačně zásada písemnosti, kdy veškerá rozhodnutí mají vždy písemnou formu. Výjimka je zde tvořena pouze u příkazů či pokynů, které mohou mít podobu ústní formy (Erényi, Kantorová, Vejsada, 2017, s. 12-13).

Uchopení státní služby a samotný přístup k této službě lze rozdělit do dvou systémů. Kde typický katalog služebních míst náleží *meritnímu systému*, kam jsou přijímáni

zaměstnanci z veřejné, ale i soukromé sféry prostřednictvím výběrového řízení, avšak takto přijatým zaměstnancům ze služby již nejsou poskytovány žádné zvláštní výhody. Pro druhý *kariérní systém* je služba chápána jako poslání na celý život. V tomto systému jsou zaměstnanci přijímáni na nejnižší pozice prostřednictvím výběrového řízení, avšak s možností následného kariérního růstu (Homfray, Klevetová, Staněk, 2020, s. 10-11).

Služební poměr je možno charakterizovat jako právní vztah, mezi fyzickou osobou, jež je přijata do služebního poměru, místa a dále do služebního oboru, ve kterém službu vykonává, a mezi státem, tedy Českou republikou (Kottnauer, Příb, Úlehlová, Tomandlová, 2015, s. 87).

3.1.2 Zákon o státní službě

První zmínky o služebním vztahu se dochovaly již od dob první republiky, za které byl prvně vymezen vztah státního zaměstnance vůči státu, který byl zcela jiný oproti pracovněprávnímu vztahu (Erényi, Kantorová, Vejsada, 2017, s. 28). V platnosti byl od roku 1914 do roku 1950 zákon č. 15/1914 ř.z., o služebním poměru státních úředníků a státních sluhů, jež nabyt účinnosti od 25. 01. 1914, upravující a charakterizující služební poměr státních sluhů a úředníků, obsahující 7 článků, 2 hlavy a 188 paragrafů. Hlava první se zabývala úředníky a obsahovala celkem 155 paragrafů a hlava druhá se zabývala sluhou a byla tvořena 32 paragrafy. Tento zákon byl známý především pod názvem služební pragmatika (Zákon č. 15/1914 ř.z.). Změna byla zaznamenána po roce 1950, kdy byly vztahy státních zaměstnanců upravovány především pracovněprávními předpisy s výjimkou týkající se odměňování zaměstnanců (Erényi, Kantorová, Vejsada, 2017, s. 28).

Nejvýznamnější úpravy státní služby jsou zaznamenány od roku 2002, kdy byly schváleny tři zákony, a to:

- „(...) zákon č. 218/2002 Sb., o službě státních zaměstnanců ve správních úřadech a o odměňování těchto zaměstnanců a ostatních zaměstnanců ve správních úřadech (...) neboli služební zákon, jež byl platný 28. května 2002,

- (...) zákon č. 219/2002 Sb., provádějící změny v soustavě ústředních orgánů státní správy České republiky, čímž se mění zákon č. 2/1969 Sb., o zřízení ministerstev a jiných ústředních orgánů státní správy České republiky, ve znění pozdějších předpisů (...), jež nabyt účinnosti 28. května 2002,

- (...) zákon č. 309/2002 Sb., o změně zákonů souvisejících s přijetím zákona o službě státních zaměstnanců ve správních úřadech a o odměňování těchto zaměstnanců a ostatních zaměstnanců ve správních úřadech (...), jež byl platný 12. června 2002“.¹

Takto platný služební zákon byl změněn vždy v reakci na změnu právního řádu státu, a to celkem 27krát. Spolu se služebním zákonem bylo vydáno i nařízení vlády, jímž se stanovovaly obory státní služby a dále byl dalším vládním nařízením upraven způsob získávání a poskytování údajů i jejich rozsah v rámci Informačního systému i platech. Zákon č. 309/2002 Sb., byl platný od 12. června 2002, avšak účinnosti nabyl až 1. ledna 2015, do této doby byly řízeny právní poměry státních zaměstnanců zákoníkem práce.

V letech 2006–2010 bylo realizováno několik pokusů o sjednocení právní úpravy státních zaměstnanců a úředníků, pracujících v samosprávných celcích. Hlavní myšlenkou toho pokusu měl být nulový rozdíl mezi činností úředníka vykonávajícího státní správu v přenesené působnosti na územně samosprávném celku a činností úředníka vykonávajícího státní správu v jiném správním úřadu či ministerstvu, proto byla snaha o společnou úpravu týkající se zaměstnávání těchto úředníků, jež měl především upravovat zákoník práce. Což vláda M. Topolánka nakonec vyhodnotila jako nesprávné. Další snahou pak dále bylo soustředění hromadného vzdělávání všech zaměstnanců ve veřejné správě, kdy ani toto nebylo realizováno, neboť ho odmítly územní samosprávné celky, ale také i ministerstva a další ústřední orgány (Kottnauer, Přib, Úlehlová, Tomandlová, 2015, s. 11).

V letech 2010-2013 měla snahu vláda P. Nečase navázat na pokus vlády M. Topolánka a znovu se tak pokusit o sjednocení právní úpravy zaměstnávání úředníků ve správních úřadech a územně samosprávných celcích, kdy v návaznosti na tento pokus byl předložen i návrh zákona o státních úřednících, který byl nakonec razantně odmítnut. Výsledkem odmítnutí se stala rezignace Ministerstva vnitra a ponechání zákona o územně samosprávných celcích a jejich úřednících. Zákoník práce byl tedy opět klíčovým základem pro tvorbu návrhu zákona, jež se měl zabývat státními úředníky. Avšak tento návrh zákona a jeho právní úprava by k uspokojení Evropské komise představovala pouze právní úpravu zaměstnávání určitých státních zaměstnanců. Takto byla právní úprava týkající se zaměstnávání státních zaměstnanců předložena Poslanecké sněmovně jako sněmovní tisk č. 1081/2013, jež z důvodu rozpuštění sněmovny nebyl projednán. Dalším sněmovním

¹ Zdroj: KOTTNAUER, Antonín, Jan PŘIB, Helena ÚLEHLOVÁ a Ludmila TOMANDLOVÁ. Zákon o státní službě. Ostrava: Sagit, 2015, s. 9. ISBN 978-80-7488-079-7.

návrhem předloženým sociální demokracií pod č. 1117/2013 byl návrh B. Sobotky, L. Zaorálka, J. Tejce a B. Petra, kterým měl být změněn zákon č. 218/2002 Sb., neboli služební zákon. Hlavním cílem tohoto návrhu měla být účinnost služebního zákona, jež by promítl změny právního řádu státu a celkově snížil náklady na státní službu s účinností od 1. ledna 2015, což v důsledku rozpuštění sněmovny nebylo projednáno (Kottnauer, Příb, Úlehlová, Tomandlová, 2015, s. 12).

V návaznosti na neprojednaný sněmovní tisk č. 1117/2013 byl předložen sociální demokracií a to konkrétně J. Tejcem a R. Sklenákem obsahově stejný návrh vedený jako sněmovní tisk č. 71/2014. Sněmovní tisk č. 71/2014 byl zaslán dne 30. prosince 2013 vládě. Vládou bylo přijato usnesení vedeno pod č. 39/2014, jež obsahovalo nesouhlas, neboť v návrhu zákona byly shledány nedokonalosti, jež bylo potřeba napravit následným legislativním procesem. Dne 21. ledna 2014 byl předložen novelizační návrh, jímž mělo být upraveno celkem 236 bodů služebního zákona vedeného pod č. 96/2014 a spolu s ním byl dále předložen návrh zákona, jenž měl nahradit změnový zákon č. 309/2002Sb., vedený pod č. 97/2014. Následným legislativním procesem došlo k zpětvzetí celkem 9 vládních návrhů služebního zákona, k projednání Poslaneckou sněmovnou byl připuštěn dne 22. ledna 2014 pouze sněmovní tisk č. 71/2014, jenž měly nařízeno projednat dva výbory Poslanecké sněmovny, a to výbor Ústavně právní a Výbor pro veřejnou správu a regionální rozvoj, kterými byl sněmovní tisk č. 71/2014 projednán pětkrát v časovém rozmezí 6 měsíců. Týmem Mgr. Jiřího Dienstbiera byl vytvořen první precedens, neboť tímto týmem nebyly projednány pozměňovací návrhy služebního zákona, avšak byl vytvořen návrh úplně nového služebního zákona, který byl zakomponován pod pozměňovací návrh vedený pod názvem „komplexní pozměňovací návrh“, a kterým měl být zcela nahrazen původní služební zákon vedený pod č. 218/2002 Sb. Komplexní pozměňovací návrh byl ve třetím čtení na schůzi Poslanecké sněmovny dne 27. srpna 2014 vrácen ke druhému čtení, z důvodů postulátu ponechání stupně řízení u náměstků ministrů, zřízení personální spojitosti státní správy a její stability, dále postuláty upravovaly Generální ředitelství státní služby a byla zde snaha o vpuštění státní služby na úroveň územně samosprávných celků. Prezidentem Milošem Zemanem na druhém čtení konaném dne 2. září 2014 byly vzneseny podmínky k projednávanému návrhu zákona, v nichž měly být vypuštěny funkce politických náměstků. Dne 10. září 2014 bylo schváleno 24 pozměňovacích návrhů na třetím čtení Poslanecké sněmovny včetně komplexního pozměňovacího návrhu, což odhlasovalo celkem

172 poslanců z nichž pouze 12 bylo proti. Nový návrh zákona o státní službě byl dále schválen Senátem dne 1. října 2014. Dne 24. října 2014 bylo opětovně, po vrácení prezidentem Milošem Zemanem, hlasováno o návrhu zákona o státní službě přítomnými 166 poslanci, z nichž opět bylo proti pouze 12 poslanců. Milošem Zemanem jako prezidentem republiky byl nový služební zákon neúspěšně napaden u Ústavního soudu.

Služební zákon vedený pod č. 218/2002 Sb., byl do 5. listopadu 2014 veden jako platný prvek právního řádu státu po 12 let, avšak v účinnost tento služební zákon nikdy nevstoupil, přesto, že v něm byly celkově upraveny právní poměry správních úřadů a jejich zaměstnanců. Nový zákon č. 234/2014 Sb., o státní službě byl vyhlášen ve Sbírce zákonů 6. listopadu 2014 s účinností od 1. ledna 2015 (Kottnauer, Příb, Úlehlová, Tomandlová, 2015, s. 13-17).

Zákon č. 234/2014 Sb., o státní službě (dále jen „zákon o státní službě“) ze dne 1. října 2014 jež nabyl účinnosti 1. ledna 2015 je tvořen 207 paragrafy, jež jsou rozděleny do 13 částí, kdy:

- část první – obsahuje základní všeobecná ustanovení,
- část druhá – je zaměřena na služební poměr,
- část třetí – upravuje práva a povinnosti státních zaměstnanců,
- část čtvrtá – se zabývá kárnou odpovědností,
- část pátá – stanovuje podmínky k výkonu služby,
- část šestá – rozhoduje o náhradách škody, nemocech z povolání a úrazech při výkonu služby,
- část sedmá – určuje sociální zabezpečení zaměstnanců ve státní službě,
- část osmá – je spíše informativního charakteru, dále informuje o zástupcích odborových organizací a radě pro ochranu zdraví a bezpečnost,
- část devátá – obsahuje informace o odměňování státních zaměstnanců,
- část desátá – je ve společných ustanoveních tvořena výkladem některých pojmů,
- část jedenáctá – se zabývá přechodnými a závěrečnými ustanoveními,
- část dvanáctá – obsahuje zrušovací ustanovení,
- část třináctá – určuje účinnost (Zákon č. 234/2014 Sb.).

3.2 Charakteristika úředníka územního samosprávného celku a zákona o úřednících územních samosprávných celků

Následující kapitola se zabývá úředníky územních samosprávných celků a samotným zákonem o úřednících územních samosprávných celků, jeho členěním a historickém vývoji.

3.2.1 Úředník územního samosprávného celku

Definice úředníka územního samosprávného celku je obsažena přímo v zákoně č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků (dále jen „*zákon o úřednících ÚSC*“) v § 2 odst. 4, ze kterého je patrné, že úředníkem územního samosprávného celku je především zaměstnanec, jenž je zahrnut do městského, obecního a krajského úřadu, nebo jeho městské části či obvodu, včetně Magistrátu hl. města Prahy a magistrátů statutárních měst a jejich částí, s podmínkou, že tento zaměstnanec zařazen do územního samosprávného celku participuje na výkonu správních činností. Participací na výkonu správních činností je míněno například nejen vyhotovení správního rozhodnutí, ale i samotný podpis, tedy za úředníka bude považována i osoba jež nevyhotoví sama správní rozhodnutí, ale pouze jej podepíše, nebo osoba, která participuje na správním řízení. Pokud je participace na správních činnostech zaměstnance územního samosprávného celku alespoň částečně jeho pracovní náplní, je tento zaměstnanec považován za úředníka, bez ohledu na hloubce a míře jeho participace.

Za správní činnosti jsou považovány povinnosti, a to jak v přenesené působnosti, tak i v samostatné působnosti územních samosprávných celků a jejich plnění v rámci speciálních právních nařízení. Mezi stěžejní správní činnosti lze zařadit správa rozpočtu, správní rozhodování, vedení a vytváření informačních systémů týkajících se veřejné správy, návrhy právních předpisů, správní dohled, krizové řízení, statistika, činnost správních úřadů a jejich právní činnost, zabezpečení obrany státu, kontrola a plánování programů, poskytování informací na základě speciálního právního předpisu a poskytování dotací a darů. Za správní činnosti se tedy mohou považovat takové činnosti, k jejichž plnění jsou územní samosprávné celky svou přenesenou či samostatnou působností výhradně určeny a jejichž působnosti jsou tyto úkoly výslovně svěřeny.

Správní činnosti jsou vykonávány a zajišťovány pouze úředníky, jež se v souladu s vyhláškou č. 512/2002 Sb., podrobili zkoušce odborné způsobilosti a prokázali tak zvláštní odborné znalosti, potřebné k výkonu svých činností (mvr.cz, stanovisko k bodu programu,

c2021²). Tyto činnosti jsou upraveny v příloze ve sloupci 4 vyhlášky č. 512/2002 Sb., o zvláštní odborné způsobilosti úředníků územních samosprávných celků, kde je vyjmenováno celkem 26 správních činností podléhající zkoušce odborné způsobilosti, mezi které je možné zařadit například správní činnosti v silniční dopravě, územním plánování, ve školství, v sociálních službách, ve zdravotnictví, v zemědělství, v přestupkovém řízení, správě matrik, daní a poplatků, živnostenského podnikání, ochrany obyvatel, památkové péči, ale i při správním rozhodování drážní dopravy a finančním hospodaření územních samosprávných celků (příloha k vyhlášce č. 512/2002 Sb.).

Za úředníka územního samosprávného celku není považován:

- zaměstnanec, zahrnut do organizační složky územního samosprávného celku,
- zaměstnanec působící ve specifických orgánech územního samosprávného celku,
- zaměstnanec vykonávající manuální, pomocné, opravářské a údržbové práce, včetně jejich vedoucích, kterými jsou tyto práce rozdělovány a řízeny.

V působnosti zákona o úřednících územních samosprávných celků nejsou zahrnuty osoby, jimž je umožněno vykonávání prací mimo pracovní poměr, na základě uzavřené dohody s některými územními samosprávnými celky. Dále do působnosti zákona o úřednících územních samosprávných celků nejsou zahrnuti členové volených orgánů těchto celků, mezi které lze zařadit: starosta, člen rady obce či kraje, primátor, člen zastupitelstva obce či kraje a hejtman. V neposlední řadě nejsou zahrnuti do působnosti tohoto zákona zaměstnanci nezařazení do obce či kraje, kteří jsou i přesto vykonávající správní činnosti či se na tomto výkonu podílejí (mvcr.cz, stanovisko k bodu programu, c2021³).

² Pojmy úředník a správní činnost podle zákona č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků a o změně některých zákonů. Ministerstvo vnitra České republiky [online]. Praha: Ministerstvo vnitra České republiky, c2021 [cit. 2022-03-04]. Dostupné z: <https://www.mvcr.cz/odk2/soubor/stanovisko-k-bodu-programu-c-2-802894.aspx>

³ Pojmy úředník a správní činnost podle zákona č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků a o změně některých zákonů. Ministerstvo vnitra České republiky [online]. Praha: Ministerstvo vnitra České republiky, c2021 [cit. 2022-03-04]. Dostupné z: <https://www.mvcr.cz/odk2/soubor/stanovisko-k-bodu-programu-c-2-802894.aspx>

3.2.2 Zákon o úřednících územních samosprávných celků

Zákon č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků se skládá z 48 paragrafů, které jsou rozděleny do 6 částí, kdy:

- část první – se zabývá úředníky územních samosprávných celků, v níž je určen pracovní poměr a základní povinnosti úředníka a jejich vzdělávání,
- část druhá – byla zrušena,
- část třetí – byla zrušena,
- část čtvrtá – představuje změnu zákona hl. města Prahy,
- část pátá – obsahuje a udává změnu zákona, určujícího předpoklady státních orgánů pro výkon některých funkcí,
- část šestá – určuje účinnost zákona (Zákon č. 312/2002 Sb.).

Schválen byl tento zákon dne 13. června 2002, v platnost následně vstoupil dne 12. července 2002, avšak účinnosti nabyl až 1. ledna 2003. V tomto zákoně se nachází projekce veřejnoprávních prvků, i když je tento zákon spíše představen a složen na soukromoprávním principu, což je v důsledku zákoníku práce č. 262/2006 Sb., od kterého jsou stanoveny zásadní rozdíly. Zákoník práce č. 262/2006 Sb., vychází z pojetí „co není zákonem zakázáno je povoleno“ a je plně podporován účinností občanského zákoníku č. 89/2012 Sb., čímž je zdůrazněna součinnost a smluvní přístup týkající se zaměstnávání úředníků a jeho právní úpravě. Tvorba a platnost zákona č. 312/2002 Sb., vstoupila v účinnost v platnosti předchozího zákoníku práce č. 65/1965 Sb., který vycházel z pojetí opačného, tedy „co není zákonem povoleno, je zakázáno“.

V letech 2006–2010 bylo realizováno několik pokusů o sjednocení právní úpravy státních zaměstnanců a úředníků, pracujících v samosprávných celcích, což byl pokus vlády M. Topolánka. Hlavní myšlenkou toho pokusu měl být nulový rozdíl mezi činností úředníka vykonávajícího státní správu v přenesené působnosti na územně samosprávném celku a činností úředníka vykonávajícího státní správu v jiném správním úřadu či ministerstvu, proto byla snaha o společnou úpravu týkající se zaměstnávání těchto úředníků, jež měl především upravovat zákoník práce. Což nebylo realizováno, neboť zaměstnavatelem úředníka je veřejnoprávní korporace, nikoliv stát (Kottnauer, Příb, Úlehlová, Tomandlová, 2015, s. 10-11).

3.3 Personální proces a charakteristika jednotlivých složek personálního procesu

Nejvýznamnější částí literární rešerše je následující kapitola zabývající se personálními procesy.

3.3.1 Nábor a výběr zaměstnanců

Nábor a výběr zaměstnanců lze zařadit mezi rozhodující personální činnost, neboť prostřednictvím této činnosti je zajišťována kvalita a následná působnost lidí, jež vstupují do organizace. Zásadním předpokladem pro výběr zaměstnanců je jasné definování nároků na zaměstnance pro konkrétní pracovní pozici, prostřednictvím popisu pracovního místa, popisu požadovaných kvalifikací a schopností uchazeče. Na zvážení následně připadá, zda bude nový uchazeč přijímán z vlastních řad organizace či zda bude hledán uchazeč mimo organizaci. Hlavním cílem je tedy zabezpečení komunikace v rámci, které reaguje na nabídku zaměstnání optimální počet vhodných uchazečů. O těchto uchazečích, jež měli o konkrétní pozici zájem, je dále nutno získat dostatek informací, prostřednictvím kterých je posuzována jejich vhodnost pro konkrétní pracovní místo. Tyto informace jsou získávány zejména z životopisu, doloženého vzdělání, motivačního dopisu, certifikátů, jež dokladují různé kvality a umy uchazeče, samotné žádosti o zaměstnání či referencí předchozího zaměstnavatele.

Nábor zaměstnanců lze uskutečnit z vnějších či vnitřních zdrojů organizace:

- *vnitřní zdroj organizace* – projev personální politiky organizace, jež má za následek nižší náklady spojené s vyhledáváním zaměstnanců, rychlejší výběr zaměstnanců a nízké nároky na adaptaci zaměstnance. Výběr zaměstnanců z vnitřních zdrojů organizace je považován za jeden z nejvíce motivujících prvků v organizaci, s čímž je úzce spojena stabilizace klíčových lidí v organizaci. V případě politiky rovných příležitostí, která je uplatňována například u orgánů místní správy je kladen důraz na stejné podmínky uchazečů jak z vnitřních, tak z vnějších zdrojů.

- *vnější zdroje organizace* – finančně i časově náročnější metody získávání zaměstnanců a omezená dostupnost kvalifikovaných uchazečů. Mezi nejčastější metody nábory zaměstnanců mimo organizaci lze zařadit: vývěska, inzerce, spolupráce s úřady, letáky, spolupráce se vzdělávacími zařízeními, odbory a sdruženími odborníků, samotnými

nabídkami uchazečů, doporučeními, využitím externích agentur či přímým oslovením vybraného uchazeče. Z nichž nejčastěji preferovanou metodou je inzerce.

Výběrem zaměstnanců je zásadně ovlivňována kvalita zaměstnanců v organizaci. Jedná se o časově i finančně náročný proces, na kterém spolupracují vedoucí pracovníci i personální specialisté. Za hlavní cíl a úkol výběru pracovníků je považováno zajištění uspokojivého množství informací, jež umožní predikovat chování uchazeče na pracovní pozici a jeho přizpůsobení se sociálnímu i pracovnímu prostředí, jeho pracovním výkonům a motivaci k dané práci či případnému osobnímu rozvoji a v neposlední řadě i k naplnění představ a ambicí zaměstnance z nabízené práce.

Výběr zaměstnanců je rozčleněn do několika fází od přihlášení k výběrovému řízení až po samotné přijetí či odmítnutí, mezi tyto fáze lze zařadit:

- hodnocení zaslaných dokumentů uchazečem, případně předvýběr prostřednictvím telefonického rozhovoru,
 - první rozhovor uchazečů s organizací,
 - získávání dalších informací o uchazečích, například prostřednictvím assessment centre, lékařského vyšetření či testování způsobilosti,
 - výběrové řízení = přijímací pohovor,
 - hodnocení referencí,
 - ukázka pracoviště a potencionálních kolegů,
 - rozhodnutí o přijetí či nepřijetí uchazeče,
 - informování uchazečů o výsledcích výběrového řízení (přijetí x nepřijetí)
- (Kociánová, 2010, s. 94-95).

Fáze výběru jsou rozlišovány i v případě přijímání uchazečů z vnitřních zdrojů, kde by již nebyla potřeba zasílání určitých dokumentů uchazečem, neboť jeho dokumenty se již v organizaci nacházejí. Dále by nebyla potřeba představování pracoviště či případných spolupracovníků, neboť uchazeč z vnitřních zdrojů organizace již toto zná.

Do hodnocení zaslaných dokumentů uchazečem je zahrnováno hodnocení zaslaných převážně strukturovaných životopisů, v nichž jsou logicky a přehledně uspořádány základní informace o uchazeči, z nichž je možno zjistit například, nejvyšší dosažené vzdělání uchazeče, případné předchozí pracovní zkušenosti a jejich délka, či frekvence změn zaměstnání, ale i případnou cílevědomost uchazeče. Spolu s životopisem je mnohdy zasílán i motivační dopis, kterým by měl uchazeč zaujmout a vzbudit pozornost, kdy v tomto

motivačním dopisu je uchazečem popisován zájem o danou pozici a zároveň jsou zde popisovány kompetence a způsobilosti pro danou pozici, o kterou je uchazečem projevován zájem. K dalším dokumentům uchazeče jsou přiřazovány žádosti o zaměstnání či osobní dotazníky. Tyto dotazníky jsou zohledňovány především u předvýběru uchazečů, neboť jsou v nich obsaženy identifikační údaje, odborné vzdělání uchazeče, dosažené vzdělání uchazeče, ostatní dovednosti a schopnosti jako například jazykové znalosti či řidičská oprávnění. Zároveň je tímto dotazníkem eliminován počet uchazečů, neboť jsou v dotaznících obsaženy eliminační otázky. K další části dokumentace uchazeče jsou přiřazovány i pracovní posudky či reference předchozích zaměstnavatelů. V neposlední řadě lze do dokumentace uchazeče začlenit i lékařská prohlídka, ke které je přihlíženo především v případech, že je tato prohlídka povinná na konkrétní pracovní místo (Kociánová, 2010, s. 95).

Výběrová řízení jsou mnohdy realizována ve více kolech, kdy v prvním kole je výběrové řízení zajišťováno personalisty a v dalších kolech jsou již na výběrovém řízení přítomni nadřízení případně další externí či interní odborníci. Stěžejním úkolem je posouzení vhodnosti uchazeče v komparaci s rolí a nároky práce na daném místě a jeho kompetencemi. Ve výběrovém pohovoru dle Rodgera je obsaženo sedm bodů, jež poskytují rámec pro výběr uchazeče, kdy mezi tyto body lze zařadit:

1. *vlastnosti fyzického charakteru* – vzhled, mluva, zdraví, držení těla, tělesná stavba,
2. *výsledky učení* – vzdělání, vědomosti, kvalifikace, dovednosti, zkušenosti,
3. *všeobecnou inteligenci* – logické a základní intelektuální dovednosti,
4. *specifické dovednosti* – zručnost, mechanické, dovednost a obratnost v používání čísel či slov,
5. *aktivity volného času* – sportovní, umělecké, intelektuální, tvůrčí,
6. *předpoklady* – vytrvalost, schopnost spoléhání sám na sebe, schopnost vést ostatní a ovlivňovat je, přizpůsobivost,
7. *zázemí* – rodina a soukromí.

Oproti sedmibodovému modelu dle Rodgera, je poskytován rámec pro výběr uchazeče i v rámci pětibodového modelu, jež se nazývá Munro-Frazerův, který je složen:

1. *vlastnosti fyzického charakteru* – tělesná stavba, mluva, vzhled, způsoby,
2. *výsledky učení* – vzdělání, pracovní zkušenosti, odborné znalosti, výcvik,

3. *vrozené schopnosti* – schopnost se učit, inteligence, schopnost chápání,
4. *motivace* – důslednost, osobní cíle a úspěšnost jejich dosahování, případné odhodlání za těmito cíli jít,
5. *vlastnosti emocionálního charakteru* – schopnost vycházet s lidmi, zvládat stres, citová stabilita (Kociánová, 2010, s. 96).

Výběrový pohovor je při výběru zaměstnanců nejčastější formou. Tyto pohovory lze rozčlenit dle počtu tazatelů a uchazečů na:

- *individuální pohovor* – jeden tazatel a jeden uchazeč neboli rozhovor mezi „4 očima“. Tento rozhovor je spojen s nevýhodou možného chybného rozhodnutí, jež je založeno pouze na jednom tazateli. Za výhodu je zde naopak považován úzký kontakt tazatele a uchazeče.

- *výběrový panel* – více tazatelů a jeden uchazeč. Panel tazatelů bývá složen z personalisty, vedoucího pracovníka místa, kam se uchazeč hlásí, případného externího specialisty či případných budoucích kolegů uchazeče. Nevýhodou je zde více napjatá atmosféra oproti individuálnímu rozhovoru. Za výhodu je zde považována možnost konzultace a sdílení postřehů mezi tazateli.

- *výběrová komise* – oficiálně jmenována, tvořena větším výběrovým panelem s předem určeným postupem, jenž je závazný od počátku vyhlášení výběrového řízení až do jeho uzavření či výsledků. Nevýhodou je zde napjatá atmosféra a předem nepřipravené otázky členů komise, jež mohou být duplikovány ostatními členy komise. Další nevýhodou výběrové komise je sklon členů komise k upřednostnění více komunikativních uchazečů, čímž je vyvolán příznivý dojem s možností opomenutí jistých slabín uchazeče, jež jsou skryty za jeho komunikativností. Výhodou výběrové komise je možnost sdílení postřehů mezi členy komise v návaznosti na odpovědi a chování uchazeče.

- *skupinový pohovor* – jeden či více tazatelů a dva či více uchazečů. Nevýhodou je pouze povrchní posouzení uchazečů. Výhodou je zde možnost zhodnocení chování uchazečů ve skupině (Kociánová, 2010, s. 101-102).

Nábor a výběr zaměstnanců musí být vždy v souladu se zákony, především se zákonem č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti., kde je § 4 odst. 1 zajišťováno rovné postavení všem účastníkům právních vztahů. Mezi stěžejní zásadu výběru zaměstnanců je řazen zákaz diskriminace, jež je uveden v § 4 odst. 2 zákona č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti, ve kterém jsou přesně vyjmenovány důvody, pro které nelze uchazeče o zaměstnání diskriminovat,

mezi než lze zařadit například: pohlaví, národnost, sociální původ, sexuální orientace, majetek, státní občanství, jazyk, věk, etnický původ, náboženství, rodinný stav, těhotenství, zdravotní stav a v neposlední řadě i politické smýšlení (aplikace.mvcr.cz, c2021).

Zákaz diskriminace je doložen i v Nařízení Rady (EHS, Euroatom, ESUO), č. 259/68, služební řád úředníků a pracovní řád ostatních zaměstnanců Evropských společenství, ve kterém je definováno, že při výběru úředníků není brán zřetel na jejich politické přesvědčení, náboženské přesvědčení, rasu, pohlaví, rodinný stav, filozofické přesvědčení ani jejich sexuální orientaci. Není zde ani preference konkrétního členského státu a jeho příslušníků (eur-lex.europa.eu, c2022⁴). Služební řád úředníků Evropských společenství byl dne 22. 10. 2013 změněn, avšak zákaz diskriminace byl zachován. Zákaz diskriminace byl pouze doplněn o „Zásadu rovnosti občanů Unie“, jež je obsažena v článku 12 Pracovního řádu ostatních zaměstnanců Evropské Unie. Touto zásadou je dána možnost schválení vhodných opatření orgánům, jimiž byla shledána nerovnováha týkající se státní příslušnosti úředníků (eur-lex.europa.eu, c2022⁵).

3.3.2 Adaptační proces

Proces, kterým je zajištěno vhodné přizpůsobení zaměstnance v co nejkratším čase předpokladům a chodu organizace, v rámci, které jsou zaměstnancem plněny její cíle. Adaptační proces je uplatňován buď na stávající zaměstnance, jež jsou přemístováni na jiné pozice v organizaci či na nově přijaté zaměstnance nebo i brigádníky. Do obsahu adaptačního procesu lze začlenit:

- obeznámení zaměstnance s organizační strukturou společnosti,
- školení zaměstnance o bezpečnosti práce,
- obeznámení zaměstnance s pracovním řádem organizace, kolektivní smlouvou,
- informování zaměstnance o evidenci docházky, zdravotních prohlídkách a jejich četnosti v určitém časovém horizontu,

⁴ Služební řád. In: *Úřední věstník Evropské unie*. Štrasburk: Úřední věstník Evropské unie, 1968, ročník 1968, číslo 56. Dostupné také z: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/CS/TXT/HTML/?uri=CELEX:31968R0259>

⁵ NAŘÍZENÍ EVROPSKÉHO PARLAMENTU A RADY (EU, EURATOM) č. 1023/2013. In: *Úřední věstník Evropské unie*. Štrasburk: Úřední věstník Evropské unie, 2013, ročník 2013, L 287/15, číslo 1023. Dostupné také z: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/CS/ALL/?uri=CELEX%3A32013R1023>

- bližší představení náplně práce a činností, jež budou zaměstnancem vykonávány a jež jsou očekávány,
- případné informování zaměstnance o vstupu na jednotlivá pracoviště, či pracovním oděvu (kvalita-jednoduse.cz, c2017⁶),
- formy hodnocení a odměňování práce,
- délka pracovní doby,
- vztahy v organizaci a případná komunikace v organizaci (Hroník, 2017, s. 130-131).

Vedoucí zaměstnance či přímý nadřízený nového zaměstnance je pověřován k vytvoření „Adaptačního plánu zaměstnance“, jehož obsahem jsou body adaptačního procesu. V Adaptačním plánu zaměstnance jsou podrobně uvedeny a popsány pracovní činnosti zaměstnance, jimiž je specifikováno pracovní místo zaměstnance, tedy funkce, pozice a místo, kde je zaměstnanec povinen činnosti vykonávat. Každá tato činnost je v Adaptačním plánu zaměstnance spojena s datem a jménem osoby, která zaměstnance s činností seznámila či jej v této činnosti proškolila (kvalita-jednoduse.cz, c2017⁷).

Délka adaptačního procesu je odvíjena od praxe a dovedností či znalostních dispozic zaměstnance. Obvykle bývá délka adaptačního procesu v rozmezí 4–6 měsíců, čímž je mnohdy překročena zkušební doba zaměstnance (Hroník, 2017, s. 130). Delší doba adaptačního procesu je očekávána u zaměstnanců dokládající absolvování odborné způsobilosti certifikátem či osvědčením nebo u zaměstnanců skládajících povinnou zkoušku po případném povinném školení (kvalita-jednoduse.cz, c2017⁸).

Za největší překážku a nesnáze adaptačního procesu je považován neúspěch zaměstnance při svěřeni prvotních úkolů zaměstnanci, dále nadměra informací, jež je poskytována zaměstnanci ihned po nástupu zaměstnance do organizace, následně počáteční splnění veškerých formalit ze strany zaměstnance a v neposlední řadě i přenechání

⁶ Adaptační proces zaměstnance. Kvalita jednoduše [online]. Boskovice: Dudek, 2017 [cit. 2022-03-04]. Dostupné z: http://kvalita-jednoduse.cz/adaptacni_proces/

⁷ Adaptační proces zaměstnance. Kvalita jednoduše [online]. Boskovice: Dudek, 2017 [cit. 2022-03-04]. Dostupné z: http://kvalita-jednoduse.cz/adaptacni_proces/

⁸ Adaptační proces zaměstnance. Kvalita jednoduše [online]. Boskovice: Dudek, 2017 [cit. 2022-03-04]. Dostupné z: http://kvalita-jednoduse.cz/adaptacni_proces/

nově nastupujícímu zaměstnanci podřadné práce a úkoly, jež mohou na nově příchozího zaměstnance působit demotivačně (Hroník, 2017, s. 130).

S koncem zkušební doby je spojeno i následné zhodnocení adaptačního procesu zaměstnance. Pokud je adaptační proces delší než zkušební doba, před koncem zkušební doby, je přesto zhodnocen adaptační proces zaměstnance, v rámci, něhož je vyhodnocováno z dosavadní adaptace zaměstnance, zda bude zaměstnanci umožněno adaptační proces dokončit, nebo mu bude umožněno přestoupit na jinou pozici v organizaci, kde by jeho dovednosti byly lépe uplatněny či zda bude s tímto zaměstnancem rozvázán pracovní poměr před koncem zkušební doby. Adaptační proces je vždy po skončení zhodnocen, a to buď úspěšně nebo neúspěšně. Samotné vyhodnocování adaptačního procesu je realizováno prostřednictvím pohovoru mezi vedoucím zaměstnancem a zaměstnancem, jenž procházel adaptačním procesem. Mezi výstupy vyhodnocení adaptačního procesu je řazeno skončení pracovního poměru, další vzdělávání či případné školení, prodloužení přípravy uvedení do praxe či přesun na jinou pozici v organizaci (kvalita-jednoduse.cz, c2017⁹).

3.3.3 Vzdělávání zaměstnanců

Vzdělávání zaměstnanců je považováno za jednu z institucionalizovaných, připravených a žádoucích forem učení. Vzdělávání zaměstnanců je často spojováno s rozvojem zaměstnanců, kdy rozvojem zaměstnanců je představováno dosažení potřebné pozitivní změny zaměstnance v rámci organizace. Vzdělávání na úrovni firmy či organizace je zacíleno především na presumpce splnění a uskutečnění úkolů a požadavků, jež jsou dány samotnou organizací a dále vnějším prostředím. Vzdělávání na úrovni organizace či firmy je organizováno a realizováno za provozu či chodu organizace, přičemž je převážně čerpáno ze stávajících dovedností a zkušeností a zároveň jsou podávány podněty k nalézání zcela nových eventuálních příležitostí. Tento rozvoj v organizaci lze rozdělit na:

- *indwelling* – vědomosti a praxe jsou v dané organizaci či firmě společně předávány, čímž jsou vytvářeny nenucené sítě, v nichž jsou objevovány nové a neznámé otázky či problémy, na které jsou hledány odpovědi a řešení. Je zde rovnováha vztahů v organizaci s cíli dané organizace.

⁹ Adaptační proces zaměstnance. Kvalita jednoduše [online]. Boskovice: Dudek, 2017 [cit. 2022-03-04]. Dostupné z: http://kvalita-jednoduse.cz/adaptacni_proces/

- *transacting* – každý zaměstnanec či pracovník je povinen naučit se z poskytnutých materiálů organizace či firmy vše, co je zapotřebí k určité funkci či pozici. Jsou zde přesně určeny struktury dovedností a znalostí, jež jsou zaměstnanci stručně a přesně definovány. I na úrovni organizace mohou být zaměstnanci motivováni k rozšiřování individuálních znalostí a dovedností. Tento osobní rozvoj lze rozčlenit na:

- *seizing* – na každého pracovníka či zaměstnance je delegována individuální odpovědnost za jeho znalosti či dovednosti, jež jsou vyžadovány funkcí, kterou vykonává. Kontrola těchto dovedností či znalostí je často prováděna testy, do kterých jsou zaměstnanci zaznamenávány a udávány jasné a přesné odpovědi či výsledky. Tvůrčí schopnosti proto tedy nejsou podporovány.

- *bestowing* – je představován příležitostí jedinců k systematickému rozvoji, což je tvořeno a uskutečňováno pochopením základního principu včetně souvislostí na základě výměny zkušeností, bez nutnosti nalezení pravdy.

Pracovník či zaměstnanec jemuž je dána možnost bezbariérového přístupu ke vzdělávání s následným dozorem či kontrolou profesionálního, ale i osobního rozvoje, je mnohdy považován za vzdělávací subjekt.

Volný přístup ke vzdělávání – je založen na volném postoji a možnosti participace zaměstnanců na libovolném rozvojovém programu. Volný přístup není spojen s přístupem ke vzdělání úplně každého zaměstnance či pracovníka, neboť by toto vzdělání bylo spojeno s úpadkem efektivity a respektem tohoto vzdělávání, proto je tento systém založen na snaze a cílevědomosti jednotlivých zaměstnanců a pracovníků. V případě, že poptávka po organizovaném učení převyšuje nabídku tohoto učení, jsou nastavena nominační kritéria. Nominační kritéria jsou spojena s volnou soutěží a výrazně jsou založena na zásadách motivačního systému zaměstnanců či pracovníků v organizaci. Těmito kritérii je předem definována shodná příležitost všem zaměstnancům či pracovníkům, kterou je splňována nulová diskriminace a favorizace. Nominační kritéria jsou především založena na chování a výkonu zaměstnance či pracovníka, jenž je plně v režii tohoto pracovníka či zaměstnance, který si je vědom, kde se v rámci těchto kritérií a hodnocení nachází a v jaké výši se nachází jeho bodový kredit, za který si je následně zaměstnanec či pracovník schopen zvolit konkrétní rozvojový program dle vlastního výběru.

Vlastní rozvojový plán a kariéra – vlastní rozvojový plán a kariéru je schopen si pracovník spravovat sám prostřednictvím vzdělávání a jeho přístupu k tomuto

dostupnému vzdělávání. Rozvoj pracovníka je většinou kontrolován a monitorován prostřednictvím způsobů hodnocení pracovníka či zaměstnance a následnou interpretací tohoto hodnocení. V případě není-li vzdělávání umožněno ve stejné a spravedlivé výši či příležitosti všem, nebo zde není možnost kariérního růstu, je toto vzdělávání nejčastěji spojováno s velkým procentem skepse a následně i vyšších nákladů na toto vzdělávání (Hroník, 2007, s. 59-60).

Vzdělávání obecně by mělo být co nejvíce přiblíženo druhu vykonávané práce zaměstnance či pracovníka, tedy zaměstnanec či pracovník by se měl efektivně vzdělávat v oblasti, ve které sám práci vykonává, a nikoliv v oblasti, která se jeho výkonu práce netýká.

Tabulka 1: Porovnání Klasického přístupu vzdělání a přístupu organizačního vzdělávání

Klasický přístup		Organizační vzdělávání
Pracovník jako objekt vzdělávání	→	Pracovník jako subjekt vzdělávání
Zaměstnanec musí absolvovat vzdělání pro výkon své funkce, za což v rámci jeho rozvoje je odpovědný lektor či manažer.		Pracovník je odpovědný za svůj rozvoj a sám si jej plánuje v oblasti pracovní či osobní. Rovné příležitosti a individuální přístup.
Časové ohraničení vzdělávání od-do	→	Atmosféra permanentního a stálého vzdělávání a rozvoje
Základem jsou časově ohraničená školení, obvykle 1-2 dny, s výsledkem následné změny.		Vzdělávání probíhající po téměř celý život, během kterého je zásadní samo vzdělávání, kontrola a případné předávání zkušeností.
Vzdělávání mimo chod společnosti	→	Vzdělávání v blízké souvislosti s vykonáváním práce
Toto vzdělávání je konáno za delší časové období cca 1x za 3 měsíce, 6 měsíců, jež poskytuje „únik“ od operativních úkolů.		Vzdělávání na místě je poskytováno kolegy, trenéry a případně externisty formou zpětné vazby či kontroly.
Přesně definované hranice rozdělující interní a externí vzdělávání	→	Externisté a internisté tvořící tým lektorů

Předem jsou přesně stanoveny oblasti, které jsou školeny externími a interními lektory. Externí školící programy jsou připravovány na základě požadavků zadavatele a jsou poskytovány „na klíč“.		Externí lektor tvoří dvojici s interním lektorem, neboť je hranice mezi vzdělávací firmou a vlastní firmou posunuta. Tým lektorů společně připravuje program a je zde tedy mentor a interní kouč.
Důraz na nácvik a standardizaci	→	Důraz na multimediálnost a diferenciaci
Nácvik je považován za stěžejní metodu vzdělávání. Hlavním cílem je, aby nejvíce zaměstnanců bylo na stejné úrovni v dovednostech a znalostech a následně neustále zvyšování této úrovně.		Oproti standardizaci je zde upřednostňován špičkový výkon, který inspiruje ostatní. Proto je kladen důraz na multimediálnost, kdy je používáno více druhů učení. Slabším bude ubráno a lepším přidáno, což má za cíl druhé přitáhnout.

Zdroj: Hroník, 2004, s. 122

Trvale je upřednostňován systémový přístup ve vzdělávání, ve kterém jsou problémy a nedostatky vnímány nelineárně s ohledem na odlišně rozsáhlé souvislosti. Systematický přístup je koncipován řádnou organizační strukturou, jímž je definována a zavedena větší přehlednost do systémů a následně i pořádek. Za hlavní představitele systematického přístupu jsou považováni personalisté či oddělení rozvoje lidských zdrojů.

Vzdělávání je tvořeno dvěma základními funkcemi, z nichž vycházejí dva cíle, mezi které lze zařadit: rozvoj všeobecných způsobilostí a zvýšení výkonnosti, a to jak dlouhodobé, tak i krátkodobé. Oblast vzdělávání lze členit na měkké či tvrdé kompetence, kde je vzdělávání prováděno různými formami a to především:

- e-learningovou či prezenční formou – konanou bez osobní účasti prostřednictvím e-learningových kurzů či online školení nebo osobní prezenční formou na školení,

- prostřednictvím standardizovaného kurzu či zakázkového řešení – standardizované kurzy jsou zaměřeny na měkké dovednosti a řešení do zásoby. Mohou mít podobu IT školení, povinných školení ze zákona, odborných kurzů, ale i jazykových školení.

- formou just-in-time – reaktivní přístup jenž je opakem učení se do zásoby. Just-in-time neboli právě včas, je vždy v podobě kurzu, jež je činěn v pravý čas například před zahájením projektu ve formě soustředění zahrnující techniky rozhodování, motivační workshop, teambuilding, individuální koučink, projektové řízení či modelování budoucího jednání.

Vzdělávání lze dle oblasti vzdělávání rozčlenit na funkční vzdělávání, doplňkové funkční vzdělávání, jazykové vzdělávání, účelové vzdělávání, manažerské vzdělávání, IT školení a školení ze zákona. Tyto oblasti vzdělávání lze dále členit na vzdělávání on-the-job, které probíhá za chodu anebo off-the-job, které probíhá mimo chod (Hroník, 2007, s. 123).

3.3.4 Hodnocení zaměstnanců

Hodnocení zaměstnanců je považováno mnohdy ze strany zaměstnanců za negativní a demotivační, avšak v každé organizaci je zaznamenáván vývoj, proto je zásadním cílem každé organizace vhodné motivování svých zaměstnanců k maximálně možným výkonům, dle kterých jsou následně rozdělovány odměny. Hodnocení zaměstnanců jsou založena na diferencovaných pravidlech a podléhají odlišným kritériím hodnocení i způsobům těchto hodnocení.

3.3.4.1 Systémy hodnocení

Jednotlivé organizace a firmy jsou ovlivňovány odlišnými systémy a vývoji, proto i k hodnocení svých zaměstnanců budou těmito organizacemi využívány různé systémy hodnocení. Mezi tyto systémy lze zařadit:

- **systematické hodnocení** – hodnocení jež je založeno na předem stanovených kritériích, které jsou upravovány jednotlivými organizacemi. Mezi tato kritéria lze zahrnout hodnocení za předem určené faktory, mezi které jsou například řazeny stížnosti na zaměstnance, změna pracovního místa zaměstnance, změna motivace zaměstnance a jeho celkový pokles v práci. Mezi další předem stanovená kritéria lze zahrnout míra hodnocení zaměstnanců, zdroje informací, účel a rozsah hodnocení, hodnotící a výsledný důsledek hodnocení. Systematické hodnocení je vždy písemné a v pravidelných periodách, jež je zakládáno do zaměstnanecké osobní složky. Systematické hodnocení je dále členěno do tří forem hodnocení, a to:

- **kompetencí** – hodnocení zaměřeno na delší časové rozhraní, nejčastěji 1 rok, ve kterém jsou hodnoceny znalosti a vlastnosti zaměstnanců, dále i schopnosti a dovednosti zaměstnanců a v neposlední řadě i postoje zaměstnanců. Toto hodnocení je úzce spojeno s pevnou složkou platu a následným postupem a rozvojem zaměstnanců. V tomto hodnocení jsou stěžejní platové stupně, tarify apod. a jejich členění, avšak nikoliv dle odpracovaných

let či zastávané pozice, nýbrž jsou brány v potaz dovednosti zaměstnanců při výkonu pracovních činností s odlišnými úrovněmi těchto činností.

- **výkonu** – hodnocení zaměřeno na kratší časové rozhraní, nejčastěji 1 měsíc či 1 čtvrtletí roku, ve kterém jsou hodnoceny cíle nebo úlohy, což je úzce spojeno s pohyblivou složkou platu, která je definována bonusy a prémie. Hlavními úlohami a cíli, které jsou hodnoceny je jakost vykonané práce a její množství, což je u administrativního zaměstnance představováno například počtem zpracovaných žádostí, dodržováním stanovených termínů, ale i počtem chyb.

- **mimořádné** – tímto hodnocením je využíváno hodnocení výkonu i hodnocení kompetencí. Mimořádné hodnocení je realizováno vždy v přesně definované situaci a není v obvyklé periodě. Toto hodnocení je prováděno například v případě kariérního postupu zaměstnance na vyšší pozici či naopak.

- **nesystematické hodnocení** – hodnocení jež není založeno na předem stanovených kritériích. Při tomto hodnocení není disponováno s předem stanovenými postupy, proto je toto hodnocení založeno na neformálním charakteru. Hodnocení je tedy prováděno ústně, většinou jako zpětná vazba mezi čtyřma očima, a náhodně či dle potřeby, kdy je hodnoceno zjevné chování zaměstnance nikoliv jeho schopnosti, dovednosti či osobnost (Pilařová, 2008, s. 11-16).

3.3.4.2 Metody hodnocení

Za nejčastěji využívané metody hodnocení v případě, že je znám předmět hodnocení a důvod hodnocení, jsou považovány:

- **zařazování** – hodnocení založeno na uspořádání zaměstnanců dle zvoleného kritéria hodnocení od nejhoršího po nejlepší. Kdy nejhorší a nejlepší zaměstnanec je představován buď úrovní kompetence či svým výkonem. Aplikace této metody je dána počtem podřízených osob v pracovní skupině, kdy nejvhodnějším počtem je maximálně 15 osob. Hodnocení je prováděno za přesně stanovených pravidel, propojených s dalšími personálními systémy. Výsledek této metody je zobrazen v seznamu zaměstnanců seřazených od nejlepšího k nejhoršímu, avšak každý zaměstnanec je hodnocen pouze v rámci svých kompetencí na svém oddělení, proto nejhorší zaměstnanec jednoho oddělení nebude mít stejné pravomoci ani náplň práce jako nejhorší zaměstnanec druhého oddělení.

- *nucená distribuce* – hodnocením je umožňováno následné rozdělení zaměstnanců na základě Gaussovy křivky do skupin dle jejich výkonů, za podmínek, že diference mezi zaměstnanci odpovídají statisticky běžnému rozdělení obyvatelstva. Hodnotiteli jsou přerozdělovány podřízené zaměstnanci do předem určených úrovní jednotlivých skupin, například úroveň 1 = vynikající, úroveň 2 = velmi dobrý, úroveň 3 = průměrný, úroveň 4 = podprůměrný a úroveň 5 = nevyhovující.

- *párové srovnávání* – prostřednictvím párového srovnávání jsou komparovány kompetence či výkony jednoho zaměstnance s výkony ostatních zaměstnanců stejné pracovní skupiny. Každému lepšímu či vítěznému zaměstnanci je vždy přidělován bod, následným součtem bodů z jednotlivých srovnání zaměstnanců je následně vytvořeno pořadí všech hodnocených.

- *metoda kritických událostí* – prostřednictvím této metody jsou zaznamenány a pozorovány kritické události, kterými jsou buď jednoznačně neúspěšné výsledky nebo chování či naopak zcela úspěšné výsledky, chování. Tyto výsledky jsou nadále používány jako stěžejní základ a materiál jež napomáhá následnému rozvoji zaměstnanců.

- *hodnotící rozhovor* – nejběžnější metoda hodnocení, jež je založena na předem určeném postupu, způsobu dotazování a otázek, formě průběhu a vedení rozhovoru, následné zpětné vazbě a následných závěrů. Základem je přechodí příprava na tento rozhovor v návaznosti na předem stanovený postup průběhu tohoto rozhovoru, k čemu je mnohdy předem vyplňován dotazník nebo účast na případném školení týkající se koordinace hodnotícího rozhovoru.

- *škály* – nejméně náročná metoda hodnocení z hlediska času, interpretace i vyplňování, jež je zařazena v kombinaci s hodnotícím rozhovorem nejběžněji využívaná metoda. S touto metodou jsou spojeny jistá úskalí, která mohou mít za následek bezpředmětné odpovědi, proto je tvorba těchto škál mnohdy přenechávána odborníkům. Škály lze rozdělit do 3 skupin a to:

- *grafické* – k linii označené čísla například 0-10 nebo 0 %-100 % jsou připojeny slovní popisky určující (například nejméně vhodné, středně vhodné a nejvhodnější) lepší orientaci. Hodnocený zaměstnanec je následně vyznačen na této linii například kolečkem.

- *se slovním popisem* – v podobě tabulky jsou uváděny stupně například podprůměrné – průměrné – nadprůměrné, které jsou rozepsány podrobným slovním popisem,

kde je uvedeno, v jaké míře a jakým způsobem zaměstnanec plní či neplní svou práci, zda dodržuje termíny apod.

- *numerické* – hodnotící škála nejčastěji pětistupňová (př. klasifikace ve škole), kde jsou hodnoceny kompetence pomocí čísel. Těmito čísly jsou představovány rozměry škály například 1 = nejlepší a 5 = nejhorší, nebo 1 = vždy a 5 = nikdy, kdy vždy ve středu je ponechána střední možnost, kterou je umožňován únik od konečného rozhodnutí. Proto je mnohdy doporučováno zvolit tuto škálu v sudém počtu hodnotících stupňů, ve kterém je hodnotitel nucen k rozhodnutí směrem k negativnímu či pozitivnímu.

- *metoda 360°* - hodnotná hodnotící metoda, kterou je hodnocen zaměstnanec prostřednictvím hodnotících skupin, které jsou tvořeny vedoucími týmů, kolegy, nadřízenými či vedoucími ostatních institucí. Tým hodnotitelů je tvořen minimálně 5 osobami a samotné hodnocení je prováděno v určeném časovém horizontu, avšak bez přímé spolupráce jednotlivých hodnotitelů, tedy samotná hodnocení jsou nezávislá, hodnocení každého z týmu je prováděno samostatně. Závěry hodnocení jsou interpretovány osobně hodnocenému za přítomnosti nadřízeného, kouče či hodnotitele.

- *dotazník a psychologické testy* – většinou realizovány psychology či odborníky a prováděny ve skupinách či s jednotlivci. Dotazníky nebo psychologickými testy jsou zobrazeny a odkryty vlastnosti, postoje, dovednosti, samotná osobnost hodnoceného a v neposlední řadě i postoje hodnoceného. Interpretace závěrů tohoto hodnocení je považována za obtížnou, avšak je významná a nápomocná při rozvoji zaměstnanců či výběru nového zaměstnance.

- *stanovení cílů* – v pravidelném časovém horizontu je hodnoceno plnění cílů, čímž je následně ovlivňováno i cílování a vyplácení prémie. Prostřednictvím této metody je hodnoceno plnění předešlých cílů a zároveň jsou stanovovány cíle nové pro následující časový horizont.

- *stanovení úloh* – prostřednictvím této metody jsou hodnoceny výkony zaměstnance dané konkretizovanou pracovní pozicí, úlohou či rolí dle předem stanovených kritérií, pomocí kterých je hodnocena kvantita výkonu a jeho kvalita. Tato kritéria mohou být představována například dodržováním termínů či počtem chyb. Základem pro toto hodnocení jsou předem vymezená kritéria, striktně a jasně stanoveny stupně, jež jsou pro konkrétní pozici žádoucí.

- *assessment centre* – skupinová a souhrnná metoda hodnocení jež je vždy prováděna souhrnem hodnotících metod jako je například rozhovor, dotazník, prostřednictvím hodnocení cílů, psychologických testů či pozorování. Hodnocení je vždy realizováno prostřednictvím externích specialistů – psychologů a odborně vyškolených interních specialistů – nadřízeného. Finančně a časově náročná metoda hodnocení (Pilařová, 2008, s. 30-41).

3.3.4.3 Kritéria hodnocení

Nejdůležitější ukazatele výsledku činnosti či připravenosti, prostřednictvím kterých jsou hodnoceny neúspěchy či úspěchy zaměstnance. Kritéria jsou tedy vždy vybírána s rozmyslem a velmi pečlivě, neboť jimi je působeno na výkony a chování zaměstnanců. Příkladem zvolených kritérií u administrativního pracovníka mohou být zvolena kritéria týkající se samostatnosti, dodržování termínů, počtu chyb a jejich dopadů či významů, přístupu k lidem, což je prokazatelné následnou zpětnou vazbou, anebo počtem uzavřených případů.

Průběh, systém a metoda hodnocení jsou ve většině případů zřetelně a důkladně popsány v interních postupech či ve vnitřní směrnici, kdy je zaměstnanci dána možnost se s těmito směrnici či postupy vždy seznámit. V interních postupech či směrnících jsou dále vytyčeny termíny, vztahy a zodpovědnosti ke zbylým systémům lidských zdrojů (Pilařová, 2008, s. 41-51).

3.3.5 Odměňování zaměstnanců

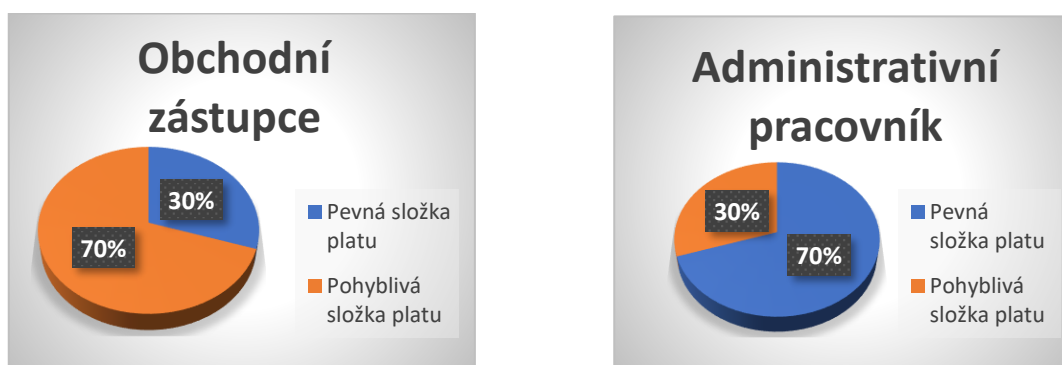
Odměňování zaměstnanců je vždy vnímáno velmi choulostivě. Jisté pracovní pozice a profese jsou mnohdy nedoceny či naopak přepláceny a zvýhodňovány neoprávněným odměňováním postrádajícím transparentnost, což je považováno za diskriminační (Koldinská, 2010, s. 165). Ve způsobu odměňování by tedy měly být zohledněny stupně žádaných kompetencí a hodnota zaměstnance na trhu, prostřednictvím čehož jsou rozčleňováni zaměstnanci na nevýkonné a výkonné.

Pohyblivá složka platu je vyplácena ve formě bonusu či prémie na základě hodnocení výkonů zaměstnance v určitém časovém období. Pohyblivá složka platu je považována za velmi přesvědčivý motivační zdroj zaměstnance k maximalizaci nejen kvantity jeho výkonů ale i jejich kvality. I na tento motivační zdroj je kladen vysoký důraz

ke spravedlivosti a ke stanovení vhodných kritérií pro následné hodnocení. Výkony zaměstnanců jsou posuzovány buď jednotlivě nebo v týmech.

Značné rozdíly jsou shledávány mezi poměry pevné a pohyblivé složky platu. Poměr mezi těmito složkami platu je definován a posuzován několika vlivy a faktory, mezi něž lze zařadit typ oboru, organizace a pozice. Poměr mezi pevnou a pohyblivou složkou platu v poměru 70:30 je nejčastěji představován u administrativních pracovníků, kde 70 % je tvořena pevná složka platu a 30 % je tvořena pohyblivá složka platu, oproti například obchodním zástupcům, kde 70 % je tvořena pohyblivá složka platu a 30 % je tvořena pevná složka platu.

Obrázek 1: Příklad poměru mezi pevnou a pohyblivou složkou platu



Zdroj: Pilařová, 2008, s. 63

Pevná složka platu je vyplácena na základě hodnocení kompetencí, které je uskutečňováno v časovém horizontu jednoho roku. S plošným zvyšováním platu jsou spojovány problémy podceňování či přeplácení určitých pracovních pozic a určitými rozdíly úrovní kompetencí mezi zaměstnanci. Toto navyšování platu je odvíjeno od výše inflace. Dle počtu odpracovaných let je realizováno další zvyšování platu, a to především v institucích patřící státu, s čímž jsou spojeny překážky a pochybení při náboru a kvalitě práce odborníků v mladším věku (Pilařová, 2008, s. 61-64).

3.3.6 Péče o zaměstnance

Péče o zaměstnance je zakotvena v zákoně č. 262/2006 Sb., zákoník práce (dále jen „zákoník práce“) v části 10 a rozdělena do čtyř hlav, kde:

- hlava I. pracovní podmínky zaměstnanců – hlavní povinností zaměstnavatele je utváření vhodných pracovních podmínek zaměstnancům zajišťujících především

bezpečný výkon práce. Dále je zaměstnavatelem poskytována bezpečná úschova osobních předmětů a svrchních oděvů, jež zaměstnanci nosí do zaměstnání, pracovnělékařská péče, odměna při pracovním či životním jubileu a v neposlední řadě i vytvoření podmínek k čerpání sociálních či kulturních fondů.

- *hlava II. odborný rozvoj zaměstnanců* – zaučení či zaškolení nově příchozích zaměstnanců či zaměstnanců, kteří mění svou pozici v rámci reorganizace organizace. Dále případné zabezpečení odborné praxe absolventům, kteří úspěšně zakončili svá studia, avšak nedosáhli odborné praxe 2 let k získání zkušeností a potřebných dovedností k výkonu práce. Mezi další formu odborného rozvoje zaměstnanců lze zařadit prohlubování kvalifikace neboli udržování, doplňování a obnovování kvalifikace, a to formou školení či studia, a to i u jiné fyzické či právnické osoby. Prohloubení kvalifikace ve formě školení či studia je považováno za výkon práce, který je ohodnocen mzdou či platem. Zvýšení kvalifikace je vždy spojeno se změnou kvalifikace na její získání či rozšíření, ze které zaměstnanci přísluší, není-li dohodnuto jinak, pracovní volno a náhrada platu či mzdy ve výši průměrného výdělku:

1. k účasti na školení, výuce či vyučování v nezbytně nutném rozsahu,
2. na přípravu a vykonání každé zkoušky v rámci studia na vysoké škole nebo vyšší odborné škole v délce 2 pracovních dnů,
3. na přípravu a vykonání absolutoria, maturitní či závěrečné zkoušky v délce 5 pracovních dnů,
4. na vypracování a obhajobu písemné práce, kterou je zakončováno celoživotní vzdělávání na vysoké škole, bakalářské, absolventské, diplomové či disertační práce v délce 10 pracovních dnů,
5. na přípravu a vykonání státní závěrečné zkoušky, doktorské státní zkoušky a státní rigorózní zkoušky v délce 40 pracovních dnů.

Zaměstnavatelem může být poskytování výhod zaměstnanci zastaveno, pokud je kontrolou zaměstnavatele prokázána nezpůsobilost zaměstnance pro výkon práce, pro níž je zaměstnancem zvyšována kvalifikace a dále pro neplnění ze strany zaměstnance zásadních povinností při zvyšování kvalifikace. V rámci zvyšování kvalifikace lze uzavřít mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem kvalifikační dohodu, ze které je patrný závazek pro zaměstnavatele v podobě umožnění zaměstnanci zvýšení kvalifikace a závazek pro zaměstnance v podobě setrvání v zaměstnání u zaměstnavatele po sjednanou dobu,

nejdéle však 5 let. Při nedodržení této doby ze strany zaměstnance je zaměstnanec povinen uhradit zaměstnavateli veškeré náklady, jež byly zaměstnavatelem vynaloženy na zvýšení kvalifikace zaměstnanci, a to v případě je-li zaměstnancem ukončen pracovní poměr před zvýšením kvalifikace. Kvalifikační dohoda je vždy vytvořena v písemné podobě a je v ní obsažena doba, po kterou je zaměstnanec povinen u zaměstnavatele setrvat po zvýšení jeho kvalifikace, druh této kvalifikace a způsob jejího zvýšení a v neposlední řadě celkové náklady, jež budou hrazeny ze strany zaměstnance v případě nesplnění povinnosti setrvání v zaměstnání u zaměstnavatele. Do doby setrvání u zaměstnavatele není započítávána doba rodičovské dovolené a nepřítomnost zaměstnance v případě pravomocného odsouzení k nepodmíněnému trestu odnětí svobody či vazby. Kvalifikační dohoda může být sjednána i v případě prohlubování kvalifikace za předpokladu očekávaných nákladů v minimální výši 75.000,-Kč. Zaměstnanci není uložena povinnost uhradit náklady zaměstnavateli, jestliže se stal nezpůsobilým pro výkon práce a zaměstnavatel pozastavil plnění, pracovní poměr skončil ze strany zaměstnavatele, zaměstnanec není schopen výkonu práce podle lékařského posudku nebo zaměstnavatel nevyužil dosaženého kvalifikačního vzdělání zaměstnance v posledních 12 měsících po dobu nejméně 6 měsíců.

- *hlava III. stravování zaměstnanců* – povinnost zaměstnavatele umožnit všem zaměstnancům stravování, vyjma zaměstnanců na služební cestě. Povinnost zaměstnavatele týkající se stravování je upravována v kolektivní smlouvě či vnitřním předpisu, kde jsou definovány podmínky stravování či případné příspěvky na toto stravování. Zvýhodněné stravování lze poskytnout i bývalým zaměstnancům či zaměstnancům na dovolené nebo v pracovní neschopnosti.

- *hlava IV. specifické pracovní podmínky* – zvláštní péče ze strany zaměstnavatele pro zaměstnance se zdravotním postižením. Dále zaměstnankyním, jež jsou těhotné či kojící, starající se o dítě do 8 let či o osobu na ni závislou. Též jsou upraveny podmínky pro péči o mladistvého zaměstnance, a to především s důrazem na všestranný tělesný a duševní vývoj těchto zaměstnanců (§ 224 až 247, zákona č. 262/2006 Sb., zákoníku práce).

3.3.7 Kárná odpovědnost

Každý státní zaměstnanec je povinen dodržovat služební kázeň při výkonu své služby, tedy náležitě vykonávat všechny povinnosti jež plynou z oboru vykonávané služby,

právních předpisů, služební smlouvy a služebních příkazů. Je-li ze strany státního zaměstnance porušena služební kázeň, zodpovídá tento státní zaměstnanec za kárné provinění, za které je možno v případě drobného nedostatku zaměstnanci uložit ústní či písemnou výtku, která je založena pouze 1 rok do osobního spisu zaměstnance, ze kterého je po uplynutí roční lhůty vyřazena. V případě rozsáhlejšího a závažnějšího porušení služební kázně je zaměstnanci uloženo kárné opatření, jež může mít podobu:

- písemné důtky,
- po dobu 3 kalendářních měsíců snížení platu až o 15 %,
- odvolání z místa představeného,
- ukončení služební smlouvy.

Při určování druhu kárného opatření je vždy přihlíženo k tomu, zda se zaměstnanec tohoto porušení dopustil již v minulosti a dále k následku a závažnosti kárného provinění, zda bylo toto provinění spácháno úmyslně či z nedbalosti a za jakých okolností. Dopustí-li se zaměstnanec více kárných provinění, je mu uloženo kárné opatření ve společném řízení za provinění nejzávažnější. Pravomocné rozhodnutí o uložení kárného opatření je vždy založeno do spisu zaměstnance.

Upustit od uložení kárného opatření lze v případě, že samotné projednání kárného opatření postačí k nápravě zaměstnance. O upuštění kárného opatření je vydáno rozhodnutí. Byl-li zaměstnanec za stejný skutek pravomocně odsouzen jiným správním orgánem či soudem, kárné opatření nelze uložit.

Odpovědnost zaměstnance za kárné provinění je skončena, pokud nebylo zahájeno kárné řízení a to do 1 roku od spáchání kárného provinění.

Kárné řízení je vždy zahájeno na základě podnětu, který je prošetřován kárnou komisí, a to buď prvního stupně nebo druhého stupně. Kárná komise je vždy tvořena státními zaměstnanci s minimálním počtem 3 členů, jež jsou jmenováni a odvoláváni oprávněným služebním orgánem. Komise je způsobilá usnášení pouze v přítomnosti všech členů. Kárná komise druhého stupně je zřizována v Ministerstvu vnitra a kárná komise prvního stupně je zřizována ve služebním úřadu s minimálním počtem zaměstnanců 25, jimiž je vykonávána státní služba. Je zde presumpce neviny, dokud není pravomocně rozhodnuto, je hleděno na zaměstnance, kterým mělo být spácháno kárné provinění jako na nevinného. Řízení o kárném provinění lze zastavit z důvodů: nebyla-li prokázána vina zaměstnanci, skutek zaměstnanec nespáchal, či se vůbec nestal, nebo odpovědnost za tento skutek zanikla,

či tento skutek není kárným proviněním, zaměstnanec zemřel či již byl za tento skutek odsouzen jiným správním orgánem nebo byl za své provinění postoupen orgánu činným v trestním řízení a v neposlední řadě i z důvodu, že zaměstnanec již není státním zaměstnancem.

Kárné opatření může být zahlazeno pouze v případě, pokud nebyl se zaměstnancem rozvázán služební poměr. Nastane-li zahlázení kárného opatření, rozhodnutí o uložení kárného opatření je vyjmuto ze spisu státního zaměstnance a na tohoto zaměstnance je dále pohlíženo jako by mu nebylo uloženo kárné opatření, a to po uplynutí doby 1-3 let ode dne nabytí právní moci rozhodnutí. V případě písemné důtky se jedná o promlčecí dobu 1 roku, v případě snížení platu se jedná o promlčecí dobu 2 let a ve všech ostatních případech je promlčecí doba 3 roky (§ 87 až 97, zákona č. 234/2014 Sb., o státní službě a Bělecký, 2015, s. 172).

3.3.8 Skončení služebního či pracovního poměru

Skončení služebního poměru je ukotveno v zákoně č. 234/2014 Sb., o státní službě a ukončení pracovního poměru je ukotveno v zákoně č. 262/2006 Sb., zákoníku práce.

Služební poměr tak může být ukončen rozhodnutím služebního orgánu, ze zákona, na žádost samotného státního zaměstnance, smrtí státního zaměstnance nebo v případě služebního poměru na dobu určitou uplynutím doby či prohlášením státního zaměstnance za mrtvého. Ukončit služební poměr na základě rozhodnutí služebního orgánu lze pouze za předpokladu, že státním zaměstnancem není splněn předpoklad potřebný k výkonu služby a není ani splněn postulát občanství, a to ani členského státu Evropské unie ani státu, jež je v rámci Dohody o Evropském hospodářském prostoru státem smluvním. Ukončit služební poměr na základě rozhodnutí služebního úřadu lze i za předpokladu, že byly státním zaměstnancem dosaženy za 2 po sobě jdoucí hodnocení nevyhovující výsledky a dále i pro uplynutí doby, v rámci, níž byl státní zaměstnanec z organizačních důvodů postaven mimo službu, za což náleží státnímu zaměstnanci, jehož služební poměr je na dobu neurčitou, odbytné, jehož výše je odvíjena od počtu odsloužených let v rámci služebního poměru. Odbytné je vypláceno státnímu zaměstnanci, jehož nepřetržitě trvání služebního poměru nepřekročilo zákonem stanovený počet let trvání služebního poměru.

Tabulka 2: Nárok a výše odbytného

0-3 roky	trojnásobek měsíčního platu
<3-6 let	šestinásobek měsíčního platu
<6-9 let	devítinásobek měsíčního platu
<9 let	dvanáctinásobek měsíčního platu

Zdroj: vlastní zpracování dle § 72, zákona č. 234/2014 Sb., o státní službě

Ze zákona je skončen služební poměr státního zaměstnance zejména ve zkušební době, byl-li státní zaměstnanec omezen na svéprávnosti soudem, odsouzen pro úmyslný trestný čin, nepodmíněně odsouzen k odnětí svobody, a to i v případě bylo-li trestní stíhání podmíněně zastaveno, dále v případě uložení zákazu činnosti státnímu zaměstnanci, ale i v případě kárného opatření o propuštění ze služebního poměru. Ze zákona je skončen služební poměr státního zaměstnance k poslednímu dni kalendářního měsíce nesplněním povinnosti státního zaměstnance, a to složení úspěšné úřednické zkoušky či k poslednímu dni kalendářního roku dovršením 70 let státního zaměstnance.

Na základě žádosti státního zaměstnance je možno ukončit služební poměr, a to nejpozději do 60 dnů ode dne podání žádosti státního zaměstnance (§ 71 až 75, zákona č. 234/2014 Sb., o státní službě).

Pracovní poměr může být ukončen smrtí zaměstnance, skončením ve zkušební době, dohodou, okamžitým zrušením či výpovědí, dále uplynutím doby, jedná-li se o pracovní poměr na dobu určitou. Pracovní poměr týkající se cizinců je skončen uplynutím doby, po kterou bylo v platnosti pracovní povolení, vyhoštěním či zrušením povolení k pobytu. Písemnou dohodou je skončen pracovní poměr ke vzájemně sjednanému dni mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem.

Výpověď ze strany zaměstnance je vždy písemná a z jakéhokoliv důvodu. Zaměstnancem lze podat výpověď i bez jakéhokoliv důvodu. Pracovní poměr je vždy ukončen po minimálně 2 měsících, jimiž je představována výpovědní doba. Výpověď ze strany zaměstnavatele má vždy písemnou formu s 2 měsíční výpovědní dobou a je vždy omezena zákonnými důvody, kdy zaměstnavatelem lze zaměstnanci podat výpověď pouze je-li zaměstnanec nadbytečným, nejsou zaměstnancem splňovány předpoklady pro výkon jeho zaměstnání, jež jsou dány právními předpisy, dále z důvodu zániku či přesunu zaměstnavatele nebo jeho části a v neposlední řadě i ze zdravotních důvodů zaměstnance, jež nadále není schopen vykonávat svou práci a také z důvodu jsou-li zaměstnancem hrubě

porušovány povinnosti sjednané práce a právní předpisy jimiž jsou pracovní povinnosti stanoveny.

Zaměstnavateli je zakázáno dát výpověď uvolněnému zaměstnanci pro výkon veřejné funkce, těhotné zaměstnankyni či zaměstnankyni čerpající mateřskou či rodičovskou dovolenou, zaměstnanci v pracovní neschopnosti, ošetřujícímu zaměstnanci dítě mladší 10 let a zaměstnanci, jemuž byl doručen povolávací příkaz na základě, něhož zaměstnanec nastoupil do vojenského výcviku či služby. Zaměstnavatel je vždy povinen výpověď konzultovat a projednat s odborovou organizací.

Zaměstnancem lze být podána okamžitá výpověď pouze ve dvou případech a to, v případě, že nebyla zaměstnanci vyplacena mzda či plat, jejich náhrada či část do 15 dnů po splatnosti nebo na základě lékařského posudku, na základě, kterého nelze vykonávat práci zaměstnancem bez vážného poškození či ohrožení zdraví tohoto zaměstnance. Za okamžité zrušení pracovního poměru ze strany zaměstnance, je zaměstnanci ze strany zaměstnavatele vyplacena náhrada mzdy nebo platu za období výpovědní doby ve výši průměrného příjmu.

Zaměstnavatelem lze být podána okamžitá výpověď zaměstnancům, kterými nejsou zaměstnankyně těhotné, na mateřské či rodičovské dovolené. Zaměstnavatelem tedy může být podána okamžitá výpověď zaměstnanci ve dvou případech, a to v případě, že je zaměstnancem porušena zvláště hrubým způsobem povinnost sjednané práce v součinnosti s právními předpisy, jimiž je tato práce určována a dále v případě, je-li zaměstnanec odsouzen k nepodmíněnému trestu odnětí svobody za úmyslný trestný čin na dobu delší 1 roku či na dobu 6 měsíců byl-li spáchán zaměstnancem trestný čin v souvislosti s výkonem jeho práce. Zaměstnavatel je vždy povinen okamžitou výpověď projednat s odborovou organizací.

Zaměstnance lze propustit i hromadně, a to za podmínek, jsou-li zaměstnanci nadbytečnými, dále v případě skončení zaměstnavatele i jen jeho části či přesunu zaměstnavatele na jiné místo výkonu práce či jeho části. Za těchto podmínek jsou skončeny pracovní poměry zaměstnanců výpovědí, a to nejdéle do 30 kalendářních dnů. Za hromadné propouštění je tedy považováno propouštění většího počtu zaměstnanců naráz.

Tabulka 3: Hromadné propouštění

Počet propouštěných zaměstnanců	Počet zaměstnanců zaměstnavatele
10	20–100
10 %	101–300

30	<300
----	------

Zdroj: vlastní zpracování dle § 62, zákona č. 262/2006 Sb., zákoníku práce

Zaměstnavatel je povinen o hromadném propouštění informovat odborovou organizaci a radu zaměstnanců, a to nejpozději 30 dnů před uskutečněním tohoto propouštění. Pokud odborová organizace ani rada zaměstnanců není zřízena, jsou zaměstnavatelem informováni přímo zaměstnanci. Zaměstnavatelem jsou zaměstnanci či odborová organizace a rada zaměstnanců informováni o celkovém počtu zaměstnanců zaměstnavatele a jejich profesních složení, o celkovém počtu zaměstnanců, jež mají být propuštěni a jejich profesních složeních, kritéria, dle kterých jsou určováni zaměstnanci na propuštění, důvody propuštění a doba uskutečnění tohoto propuštění. Na závěr jsou zaměstnavatelem informováni o případném odstupném či dalších právech. Stejně informace jsou zaměstnavatelem v písemné zprávě předány i příslušné krajské pobočce Úřadu práce. Není-li zaměstnancem trváno na prodloužení pracovního poměru, je pracovní poměr ukončen po 30 dnech od doručení písemné zprávy zaměstnavatele krajské pobočce Úřadu práce.

Pracovní poměr zaměstnance je dále ukončen uplynutím sjednané doby, o čemž je zaměstnanec informován minimálně 3 dny před uplynutím této doby.

Pracovní poměr zaměstnance lze ukončit i ve zkušební době, a to vždy písemně a bez udání důvodu. Pracovní poměr je ukončen ke dni doručení skončení pracovního poměru nebo ke dni uvedenému v písemném skončení pracovního poměru. Ve zkušební době nelze skončit pracovní poměr ze strany zaměstnavatele, je-li zaměstnanec v prvních 14 dnech v dočasné neschopnosti.

Zaměstnanec působící na vedoucí pozici u zaměstnavatele může být z této pozice písemně odvolán zaměstnavatelem či se na vlastní písemnou žádost vzdá této pozice. Působení zaměstnance na vedoucí pozici je ukončeno dnem doručení vzdání se této pozice či odvolání z této pozice zaměstnavatelem. Zaměstnanci je dále nabídnuta jiná pozice pracovního zařazení, jež je kvalifikačně i zdravotně odpovídající, což může být zaměstnancem akceptováno a přijato či odmítnuto. V případě odmítnutí pracovního zařazení zaměstnancem je započat běh výpovědní lhůty.

V případě jsou-li zaměstnanci nadbytečnými, skončí-li zaměstnavatel či jen jeho část, přesune-li se zaměstnavatel na jiné místo výkonu práce či jeho část a zaměstnanci je z těchto důvodů ukončen pracovní poměr, je tomuto zaměstnanci vypláceno odstupné.

Tabulka 4: Odstupné

>1 rok	jednonásobek průměrného výdělku
1 rok - >2 roky	dvojnásobek průměrného výdělku
2 roky	trojnásobek průměrného výdělku

Zdroj: vlastní zpracování dle §67, zákona č. 262/2006 Sb., zákoníku práce

Dále je vypláceno odstupné zaměstnanci, kterého se týká postup v kontu pracovní doby, do níž jsou zahrnovány přesčasy. Tomu zaměstnanci je následně v případě ukončení pracovního poměru vypláceno odstupné ve výši součtu trojnásobku průměrného výdělku a částek uvedených v tabulce výše.

Odstupné je dále vypláceno zaměstnanci, kterému byl ukončen pracovní poměr na základě lékařského posudku, v rámci, kterého již zaměstnanec není schopen ze zdravotních důvodů vykonávat svou práci, a to ve výši dvanáctinásobku průměrného výdělku (§ 48 až 73a, zákona č. 262/2006 Sb., zákoníku práce).

4 Vlastní práce

4.1 Komparace personálních procesů státních zaměstnanců a úředníků územně samosprávných celků vybraných organizací

V rámci komparace personálních procesů státních zaměstnanců byla oslovena personální ředitelka **Státní veterinární správy** Mgr. Dagmar Mrkosová. Personální ředitelka byla dotazována na personální procesy státních zaměstnanců Státní veterinární správy a každé její vyjádření a odpověď byla k jednotlivým personálním procesům písemně zpracována.

Nábor a výběr zaměstnanců – obsazování volných služebních míst je na Státní veterinární správě prováděno dle zákona o státní službě v souladu s požadavky Metodického pokynu náměstka ministra vnitra pro státní službu č. 1/2019, jímž jsou určeny a nastaveny podrobnosti týkající se realizace a výkonu výběrového řízení. V oznámení, jímž je vyhlášováno výběrové řízení pro konkrétní služební místo, je obsažena konkrétní a detailní specifikace služebního místa, v níž je zahrnováno určení místa výkonu služby, délka a typ služebního poměru (na dobu určitou/neurčitou), obor služby, popis vykonávaných činností ve službě, zařazení do platové třídy a datum možného nástupu do služby. Dále jsou v oznámení obsažena zákonem stanovená obecná kritéria, jež jsou definována v zákoně o státní službě v § 25 a specifická kritéria, týkající se oboru vzdělání, jazykových znalostí a dalších odborných požadavků potřebných pro konkrétní služební místo. Tyto požadavky a kritéria jsou specifikována ve služebním předpisu SVS č. 4/2015 nebo ve služebním předpisu SVS č. 2/2016.

Adaptační proces – délka adaptačního procesu Státní veterinární správy trvá 3 měsíce a začíná běžet dnem zařazení nebo jmenování na služební místo či dnem vzniku pracovního poměru. Adaptační proces je tedy započat prvním dnem nástupu nového zaměstnance k výkonu služby či práce, kdy je nově příchozímu zaměstnanci předán formulář Individuálního plánu adaptace a Vstupní příručka pro nového zaměstnance Státní veterinární správy. Dále je požadováno po nově příchozím zaměstnanci absolvování e-learningového kurzu BOZP a PO. Po splnění těchto požadavků je pokračováno v adaptačním procesu vedoucím zaměstnancem, jímž je realizován nejpozději do 10 kalendářních dnů s nově příchozím zaměstnancem krátký vstupní pohovor, kde jsou stanoveny úkoly a termíny pro adaptační proces, kdy alespoň 1 úkol je povinný. Dále je vedoucím zaměstnancem

zanecháno novému zaměstnanci doplnění formuláře Individuálního plánu adaptace. Mezi formy adaptace lze jež jsou definovány vedoucím zaměstnancem zařadit:

- *zácvik vedoucím zaměstnancem* – vedoucím zaměstnancem je nově příchozí zaměstnanec instruován, je mu vše vysvětlováno, jsou mu přidělovány úkoly, je prováděna průběžná kontrola jeho výkonu a je jím poskytována zpětná vazba,

- *mentorování* – zkušenějším kolegou je nabízena výpomoc, mentor je považován za rádce a zkušenějšího kolegu, jímž je poskytována pomoc s lepší integrací nově příchozího zaměstnance do služebního úřadu,

- *instruktáž při výkonu služby* – nově příchozí zaměstnanec je, v rámci osvojení si pracovního či služebního postupu, přidělen ke zkušenějšímu zaměstnanci,

- *samostudium* – nově příchozím zaměstnancem je nastudována daná problematika například formou školení v E-learningovém portálu SVS, shlédnutím dostupných videonahrávek ze školení z Portálu SVS, studiem řízených dokumentů SVS z Registratury e-spis. Vedoucím zaměstnancem jsou následně znalosti nového zaměstnance ověřovány.

- *přidělení úkolu* – nově příchozímu zaměstnanci je přidělen úkol, jehož plnění je sledováno, usměrňováno a následně hodnoceno,

- *absolvování školení* – prezenčně či online formou je nový zaměstnanec proškolen externí firmou nebo garantem SVS,

- *pracovní porady* – forma adaptace v níž jsou vyměňovány zkušenosti, sdělovány názory či řešení a představovány existující problémy a reálná fakta.

Zaměstnancem v adaptačním procesu je po uplynutí adaptační doby 3 měsíců předán formulář Individuálního plánu adaptace vedoucímu zaměstnanci, jímž je adaptační proces vyhodnocen. Vyhodnocení adaptačního procesu vedoucím zaměstnancem může být konzultováno s mentorem. Následně je vedoucím zaměstnancem předán formulář k poskytnutí zpětné vazby nově příchozímu zaměstnanci. Ve zpětné vazbě je nově příchozím zaměstnancem komentován adaptační proces. Zpětná vazba je nově příchozím zaměstnancem zpracována do 10 kalendářních dnů od ukončení adaptačního procesu a předána vedoucímu zaměstnanci. Cílem vyhodnocení adaptačního procesu je přezkum, zda byl novým zaměstnancem splněn Individuální adaptační plán, závěrem, kterého je prohlašováno, zda nový zaměstnanec uspěl či neuspěl. Do 10 kalendářních dnů je vedoucím nově příchozího zaměstnance provedeno vyhodnocení adaptačního procesu, po možné konzultaci s mentorem, byl-li vedoucím zaměstnancem určen. Toto vyhodnocení

je mnohdy považováno za prvotní dokument k následnému služebnímu hodnocení státního zaměstnance, které je vedoucím zaměstnancem vyhotovováno po uplynutí zkušební doby, a to nejpozději do 10 kalendářních dnů od zpřístupnění a umožnění nahlédnutí do formuláře v modulu Docházka. Je-li vyhodnocen v závěru adaptačního procesu neúspěch nově příchozího zaměstnance, je vedoucím zaměstnancem ihned ohlášen tento závěr řediteli KVS/ MěVS/ odboru ÚVS a personalistovi, jímž jsou dále vykonávány nezbytné personální úkony. Veškeré dokumenty adaptačního procesu jsou předány personalistovi, kterým jsou založeny do osobního spisu zaměstnance. Na základě závěrečného vyhodnocení adaptačního procesu jsou novému zaměstnanci přiznávány návrhy na osobní příplatky, či návrhy na osobní příplatky do prvního služebního hodnocení, stanovovány mimořádné individuální vzdělávací plány pro daný kalendářní rok, služební hodnocení, a to jak první, tak na požádání či průběžné hodnocení výkonu služby a v neposlední řadě i zrušení služebního poměru ve zkušební době.

Vzdělávání zaměstnanců – je prováděno ve Státní veterinární správě dle ročního individuálního plánu vzdělávání, formou školení či kurzů, a to jak interně, tak i externě, dále formou zákonných školení jako jsou například školení řidičů, proti korupci či BOZP/PO. Ke vzdělávání je užívána e-learningová platforma Moodle. Vzdělávání zaměstnanců je realizováno i při adaptačním procesu, a to formou samostudia, absolvování školení, ale i instruktáží při výkonu služby zdatnějším kolegou. Do vzdělávání zaměstnanců je tedy zahrnováno úvodní vstupní vzdělávání, následné vzdělávání, průběžné vzdělávání (povinné, např.: periodické školení BOZP, periodické protikorupční školení, školení řidičů referentských vozidel), vzdělávání měkkých dovedností, IT dovedností, jazykové vzdělávání, ostatní odborné vzdělávání a vzdělávání představených. V průběhu prvního čtvrtletí je vzdělávání plánováno přímými nadřízenými formou řádných individuálních vzdělávacích plánů, jež jsou obsaženy v OKbase-docházka modul Vzdělávání a jsou určeny všem stávajícím zaměstnancům Státní veterinární správy. Mimořádný individuální vzdělávací plán je vypracován těm zaměstnancům, jež byli přijati do služebního poměru v průběhu dalších čtvrtletí. Všeobecně je vzdělávání zaměstnanců řízeno dle Usnesení vlády České republiky č. 899 o Rámcových pravidlech vzdělávání zaměstnanců ve správních úřadech ze dne 7. září 2020, Služebním předpisem náměstka ministra vnitra pro státní službu č. 9/2015 ze dne 29. října. 2015, jímž jsou stanovena Rámcová pravidla vzdělávání státních

zaměstnanců ve služebních úřadech a Pokynem ÚŘ SVS k provedení individuálních vzdělávacích plánů státních zaměstnanců a zaměstnanců.

Hodnocení zaměstnanců – v rámci adaptačního procesu je prováděno prvotní služební hodnocení v němž jsou obsaženy a stanoveny služební a rozvojové cíle. Zaměstnanec je s prvním služebním hodnocením obeznámen vedoucím zaměstnancem v rámci osobního pohovoru. Představený ve vyšším stupni řízení je vyrozuměn o možnosti účasti na tomto osobním pohovoru hodnoceného zaměstnance v rámci součinnosti k provádění služebního hodnocení, jež byla stanovena prováděcím předpisem. Vnitřním Služebním předpisem jsou definovány podrobnosti realizace služebního hodnocení a průběžného hodnocení výkonu služby státních zaměstnanců, dále jsou tímto předpisem určovány periody provádění pravidelného a plošného služebního hodnocení ve Státní veterinární správě na frekvenci 1x za 2 roky. Vyjma tohoto hodnocení jsou dále prováděna individuální hodnocení jednotlivých státních zaměstnanců, a to průběžně, mimořádně a dalšími formami hodnocení dle stanovených pravidel. Hodnocení státních zaměstnanců Státní veterinární správy je obecně řízeno dle zákona o státní službě a nařízením vlády č. 36/2019 Sb., o podrobnostech služebního hodnocení státních zaměstnanců a vazbě osobního příplatku státního zaměstnance na výsledek služebního hodnocení a o změně nařízení vlády č. 304/2014 Sb., o platových poměrech státních zaměstnanců, ve znění pozdějších předpisů.

Odměňování zaměstnanců – je realizováno dle platové třídy a platového stupně. Výše osobního příplatku je odvíjena v návaznosti na výsledky služebních hodnocení. Další formy odměňování jsou realizovány ve formě příplatků za pohotovost, příplatků za přesčasy a tzv. „fackovné“, které jsou vypláceny v souladu s vnitřními předpisy. Mimořádné odměny jsou vypláceny obvykle čtvrtletně či 3x ročně a nejsou plošné.

Péče o zaměstnance – do péče o zaměstnance je na Státní veterinární správě zahrnuta především pracovnělékařská péče, požární ochrana a bezpečnost a ochrana zdraví při práci. Státní veterinární správou není zřízen ani realizován FKSP ani benefity, jelikož nedisponují kafeterií. Veškerá péče o zaměstnance je poskytována plošně, a to včetně možnosti využití „podnikových/rekreačních objektů“. Možná je pouze volba mezi FokusPass a příspěvkem na penzijní připojištění. Dle § 116 až 121 zákona o státní službě je umožněno sladit rodinný a pracovní život, a to dále v souladu s Nařízením vlády č. 144/2015 Sb., o výkonu státní služby z jiného místa a pravidlech o vytvoření předpokladů sladění rodinného a osobního

života s výkonem státní služby ze dne 15. června 2015 a dále v souladu se Služebním předpisem náměstka MV č. 2/2021, o bližších pravidlech pro výkon státní služby z jiného místa a dále dle služebního předpisu Státní veterinární správy, kterým jsou definovány a stanoveny podrobnosti pružného rozvržení služební doby. Státní veterinární správou je, dle možností provozních podmínek k zajištění bezproblémového fungování úřadu, zaměstnancům umožněna pružná, posunutá či kratší služební doba a dále je zaměstnancům po uzavřené dohodě umožněn výkon služby z jiného místa.

Kárná odpovědnost – realizována dle § 87 až 97 zákona o státní službě. V rámci Státní veterinární správy je při porušení služební kázně jako nejčastější forma kárného opatření udělena ústní či písemná výtka za drobné nedostatky ve službě. Pouze výjimečně byl Státní veterinární správou řešen alkohol na pracovišti. Ojedinělou výjimku tvořil jeden případ, kdy byl státní zaměstnanec ze služebního poměru propuštěn. O veškerém kárném řízení jsou vedeny zápisy kárné komise.

Skončení služebního poměru – častěji jsou služební poměry končeny ze strany zaměstnance, nikoliv zaměstnavatele. Nejčastější formou skončení služebního poměru ze strany zaměstnance je odchod do důchodu, jelikož je na Státní veterinární správě poměrně vysoký věkový průměr, kdy se zde nachází aktuálně cca 100 zaměstnanců ve věku 65+. V ostatních případech skončení služebního poměru je služební poměr ukončen zaměstnancem dle § 73 zákona o státní službě, tedy na žádost zaměstnance, ve které není zaměstnancem uváděn důvod. Z neformálních rozhovorů je nejčastěji zjišťována buď nespokojenost s platem či s hodně náročnou prací na jatkách, což jsou práce, jež jsou řazeny ve 2. a 3. kategorii. Ve zkušební době jde pouze o jednotky odchodů ročně.

Ze strany zaměstnavatele se jedná o skončení služebních poměrů po uplynutí doby určité, jež představují zástupy za rodičovské a mateřské dovolené. Minimum skončení služebního poměru je realizováno ve zkušební době nebo dle § 72 zákona o státní službě rozhodnutím služebního orgánu. Za rok 2021 nastalo 7 případů skončení služebního poměru ze zákona dle § 74 zákona o státní službě, a to z důvodu věku, kdy zaměstnanec dovršil 70 let. Dále proběhlo minimum odchodů z důvodu nevykonání úřednické zkoušky či pravomocného odsouzení. Minimum skončení služebních poměrů nastalo i z organizačních změn, avšak u těchto situací je vždy hledáno pro konkrétního zaměstnance jiné vhodné místo.

V rámci komparace personálních procesů úředníků územně samosprávných celků byl osloven tajemník **Městského úřadu Jindřichův Hradec** Mgr. Bc. Karel Holý. Tajemník

byl dotazován na personální procesy úředníků ÚSC a každé jeho vyjádření a odpověď byla k jednotlivým personálním procesům písemně zpracována.

Nábor a výběr zaměstnanců – uzpůsoben pro výběr zaměstnanců plnících úkoly v samostatné a v přenesené působnosti. Základním právním rámcem pro nábor a výběr zaměstnanců je zákon o úřednících ÚSC, který definuje úpravu vzniku pracovního poměru, ale i základní předpoklady pro vznik pracovního poměru, a to včetně podmínek, jež musejí být splněny vedoucími pracovníky. Předpoklady pro vznik pracovního poměru jsou následně dány i speciálními právními předpisy, mezi něž lze zařadit například pracovníky v sociální oblasti, u nichž je stanoven především typ a úroveň vzdělání. V případě tajemníka úřadu a vedoucích odborů je pak zákonem č. 128/2000 Sb., zákon o obcích (obecním zřízení), v platném znění přiznána role i radě města, resp. starostovi (v případě tajemníka úřadu pak i řediteli krajského úřadu) v podobě pravomoci jmenování. Z toho je patrné, že zde – u vedoucích – pracovníků neplatí zcela oddělení politického vlivu.

Ústřední role v rámci úřadu v oblasti personální je přidělena tajemníkovi úřadu, jímž jsou vypisována výběrová řízení, stanovení členové výběrové komise, typ a kritéria výběrového řízení. S výjimkou zákonných předpokladů jsou daná kritéria vždy odlišena v závislosti na vybírané pozici, a to například v požadovaném vzdělání, zkušeností, praxe či zvláštních kompetencí. Uchazečem musí být vždy splněny požadavky, jež jsou uvedeny v oznámení výběrového řízení. Úroveň osobnostních předpokladů a znalostí je pak ověřována testy (např. i logickými), otázkami při pohovorech. Se stále vzrůstající důležitostí disponovat kompetencemi v oblasti ICT je kladen důraz i na tuto oblast. Spolu s tím, jak je proměňován profil uchazečů, upouští postupně úřad od klasických znalostních testů a otázek, a zaměřuje se spíše na ověření úrovně logického či abstraktního myšlení.

Pro nábor uchazečů jsou dnes úřadem využívány nejen standardní nástroje jako uveřejnění oznámení na úřední desce, ale rovněž pak sociální sítě, profesní portály či vysoké školy. Cílem nově navázané spolupráce s Fakultou managementu Vysoké školy ekonomické v Praze sídlící v Jindřichově Hradci je přilákat studenty, budoucí odborníky, k práci pro veřejnou správu, konkrétně pro město Jindřichův Hradec, a to prostřednictvím praxí, spolupráce na rozvojových projektech, vypisováním témat diplomových prací či zařazením nových předmětů do výuky, které město jako zaměstnavatel u uchazečů na trhu práce postrádá.

Adaptační proces – upraven v Metodice vzdělávání a rozvoje zaměstnanců města Jindřichův Hradec vydané tajemníkem úřadu, kdy je v tomto koncepčním dokumentu obsažena mimo jiné i úprava adaptačního procesu, která je považována za velmi důležitou součást každé dobře fungující organizace. V rámci adaptačního procesu jsou zprostředkovány všechny potřebné informace, včetně specifických znalostí a dovedností potřebných pro řádný výkon práce, pro kterou byl nový zaměstnanec přijat. Do procesu adaptace nejsou zahrnováni pouze noví zaměstnanci, ale rovněž pak např. zaměstnanci vracející se z mateřské a rodičovské dovolené či zaměstnanci, kteří byli povýšeni. Délka tohoto procesu je stanovena zpravidla třemi měsíci u nových zaměstnanců, v případě ostatních individuálně s přihlédnutím k dané pracovní pozici a dispozicím zaměstnance. Adaptační proces je složen ze 3 fází, kde v *první adaptační části* je nový zaměstnanec seznámen se základním chodem MěÚ J. Hradec, organizační strukturou, systémem řízení, organizační kulturou, kompetencemi, interními předpisy, bezpečností práce a podobně. Ve *druhé univerzální části* jsou obsaženy všeobecné informace o veřejné správě (zákon o obcích, správní řád, zákon o úřednících ÚSC, problematika veřejných financí, úřednická etika apod. – viz povinný kurz vstupního vzdělávání dle zákona o úřednících). *Třetí speciální (odborová) část* je zaměřena dle zařazení zaměstnance na konkrétní pracovní místo s přihlédnutím na dosažené vzdělání a absolvovanou praxi – např. orientace v příslušné legislativě a její uplatňování v daném oboru.

Součástí tohoto procesu je i výběr mentora, který dostane zaměstnance na starosti a provází ho celým procesem, na závěr se podílí na zhodnocení adaptačního procesu. Tito pracovníci jsou zároveň finančně motivováni mimořádnou odměnou. Možnost zhodnotit adaptační proces dostává i samotný zaměstnanec.

Vzdělávání zaměstnanců – tato problematika je v organizaci, která je předmětem komparace, tj. město / MěÚ Jindřichův Hradec, upravena již zmíněnou „Metodikou“. Tato krom obecných principů a trendů vychází ze zákonných požadavků daných zákonem o úřednících ÚSC. Město chce být zaměstnavatelem, jímž je aktivně podporováno vzdělávání svých zaměstnanců, neboť toto získává na významu v době dynamických společenských změn. V informačním věku veřejná správa stejně jako jednotlivci stojí před celou řadou výzev, přičemž stále důležitějším se stává princip celoživotního vzdělávání.

Příslušným právním předpisem je rozlišováno tzv. vstupní vzdělávání, průběžné vzdělávání a příprava a ověření zvláštní odborné způsobilosti. Samostatnou kategorií

je vzdělávání vedoucích pracovníků. Pro každou z těchto kategorií je stanoven postup a rozsah interním metodickým dokumentem. Každým úředníkem ÚSC musí být splněno 18 vzdělávacích dní za 3 roky, městem Jindřichův Hradec bylo stanoveno minimálně 20 vzdělávacích dnů tak, aby se mohli zaměstnanci vzdělávat i v neakreditovaných kurzech či kurzech interních. Postupně by měl vznikat i systém interních lektorů a výukových materiálů, které by měli být dostupné na jednom místě v rámci intranetu úřadu.

Jednotlivým zaměstnancům jsou sestavovány plány vzdělávání s obligatorními oblastmi jako vzdělávání v oblasti ICT, řízení lidských zdrojů u vedoucích pracovníků, v projektovém řízení či v klientském přístupu. Důraz je kladen na flexibilitu vzdělávacích plánů, které by měly odpovídat potřebám úřadů, změnám legislativy či řešení společenských problémů. Kurzy jsou zajišťovány externí formou, online či prezenčně, využívají se i e – learningové kurzy, vítány jsou i účasti na konferencích či sdílení dobré praxe v rámci jiných organizací.

Hodnocení zaměstnanců – hodnocení zaměstnanců je prováděno dle obecných pravidel vedoucími pracovníky průběžně, kdy těmito jsou vyhodnocovány výsledky pracovní činnosti podřízených zaměstnanců, např. i po dokončení významného projektu či úkolu. Nejméně jedenkrát do roka je prováděno systémové komplexní hodnocení, které obsahuje hodnocení práce zaměstnance, možné nedostatky, návrhy na zlepšení a vyjádření samotného zaměstnance. Výsledky takového hodnocení mohou pak sloužit jako podklad pro odměňování zaměstnanců.

Dalším typem hodnocení je pak hodnocení zaměstnanců v rámci adaptačního procesu, na kterém se podílí vedoucí pracovník, mentor a sám zaměstnanec. Nové systematické řešení hodnocení zaměstnanců je navrhováno k zařazení do akčního plánu Strategického plánu města Jindřichův Hradec na rok 2021–2025, přičemž zde by se měly odrazit nejnovější trendy a přístupy, vzniknout by měl ucelený systém navázaný na odměňování zaměstnanců s metodikami pro hodnotitele.

Odměňování zaměstnanců – tato oblast je rigidně upravena příslušnými právními předpisy o odměňování ve veřejné správě, kde plat zaměstnance města je složen z platového tarifu (třída a stupeň), kdy je dále možné přiznat osobní příplatek, příplatek za vedení či zvláštní příplatky. Zákoník práce pamatuje také na mimořádné odměny, ty jsou vypláceny při splnění náročných úkolů či za kvalitní plnění pracovních povinností. Toto se děje v průběhu celého roku. Zpravidla v pololetí a na konci roku probíhá individuální hodnocení

s možností udělení mimořádné odměny. Rozpočtované finanční prostředky jsou dány rozhodnutím Zastupitelstva města Jindřichův Hradec.

Péče o zaměstnance – město Jindřichův Hradec má vytvořen sociální fond, ze kterého je přispíváno na celou řadu benefitů. Tento fond je každoročně mj. tvořen příjmem z rozpočtu města ve výši 3,5 % z vyplacených mzdových prostředků na platy zaměstnanců města a odměny uvolněných členů zastupitelstva města.

Pro rok 2022 byl systém benefitů aktualizován, kdy zaměstnancům je přispíváno na stravování prostřednictvím stravenkového paušálu, v pololetí daného kalendářního roku, tj. po odpracování 6 měsíců je možné získat tzv. Flexi Pass, město Jindřichův Hradec rovněž přispívá na penzijní pojištění. Samozřejmostí jsou pak příspěvky na vzdělávání, při životních jubileích nebo na společenské či sportovní akce. Nezbytnou součástí péče o zaměstnance jsou již několik let tzv. „indispoziční volna“. V souladu s dnešními trendy a požadavky zaměstnanců má městský úřad zavedenu flexibilní pracovní dobu a nově pak existuje možnost vykonávat práci z domova (za určitých podmínek). Tento institut lze využít při péči o děti, partnera či rodiče. Obecně se jedná o výraz podpory rodinného života zaměstnanců.

Kárná odpovědnost – institut kárné odpovědnosti není speciálně upraven jako u pracovníků státní služby, platí zde pouze obecná pravidla zákoníku práce násobená zákonem o úřednících územních samosprávných celků, kde jsou stanoveny další povinnosti nad rámec zákoníku práce.

Skončení pracovního poměru – nejčastějším důvodem skončení pracovního poměru je odchod do důchodu, jednotky případů jsou pak v závislosti na rozhodnutí zaměstnance, kdy je zaměstnanci po letech měněno působiště či obdržena a následně využita jiná zajímavá pracovní nabídka. Jako zajímavé je třeba zmínit, že je zde registrováno několik odchodů pracovníků z důvodu vysoké psychické náročnosti vykonávané práce zejména v sociální oblasti (typicky sociálně-právní ochrana dětí). Spíše ve výjimečných případech je ukončován pracovní poměr ze strany zaměstnavatele, což je ostatně i dáno nepříliš silným postavením zaměstnavatele v rámci pracovního vztahu. Zde je nabíledni, aby se zákonodárce zamyslel nad možnou úpravou příslušných ustanovení zákoníku práce. Do budoucna by mělo být počítáno s možností větší fluktuace pracovníků, neboť na trh práce přicházejí ročníky, jež mohou disponovat s odlišnými požadavky na zaměstnání, mohou mít jiná očekávání a návyky v rámci, kterých budou pravděpodobně měnit častěji zaměstnání.

Z komparace personálních procesů Státní veterinární správy a Městského úřadu Jindřichův Hradec je patrné, že každá instituce realizuje personální procesy v rámci příslušných zákonů. Tedy Státní veterinární správou jsou personální procesy realizovány v rámci zákona o státní službě a Městským úřadem Jindřichův Hradec jsou personální procesy realizovány v rámci zákona o úřednících ÚSC, případně zákoníku práce, což je v pořádku. U obou dotazovaných institucí byla nalezena shoda v personálním procesu skončení služebního či pracovního poměru, a to v tom, že zaměstnanci nejčastěji odcházejí do důchodu či za lepšími nabídkami z důvodu lepšího finančního ohodnocení. Nejvíce znatelný rozdíl mezi dotazovanými institucemi byl zaznamenán v rámci personálního procesu kárné odpovědnosti, neboť kárná odpovědnost u úředníků ÚSC není v zákoně nikterak definována, proto ani její realizace v rámci MěÚ J. Hradec není nikterak popisována, jelikož tento institut je jen těžko uskutečnitelný. V ostatních personálních procesech dotazovaných institucí, byla v rámci individuálních právních předpisů nalezena pomyslná shoda, tedy každá instituce si v rámci svého právního předpisu personální procesy realizuje uspokojivě sama.

4.2 Analýza legislativy státní služby

Tato část analýzy je zaměřena na zákon o státní službě v návaznosti na personální procesy státních zaměstnanců.

4.2.1 Nábor a výběr zaměstnanců

V zákoně o státní službě je u přijetí do služebního poměru stanoveno, že do tohoto poměru lze přijmout osobu, jež ctí demokratické zásady, jež jsou stanoveny Ústavou ČR, a dále náležitě vykonává službu. Služebním orgánem je vždy rozhodováno o zařazení či jmenování zaměstnance na služební místo či místo představeného a dále o přijetí státního zaměstnance.

Pro přijetí zaměstnance na volné služební místo je vždy vyhlašováno výběrové řízení. Do tohoto výběrového řízení se mohou hlásit žadatelé, ale i stávající státní zaměstnanci, a to formou žádosti o zařazení či přijetí do služebního poměru na volné služební místo.

Výběrové řízení nebude vyhlášeno pouze v případech je-li státní zaměstnanec přeložen na jiné služební místo ze zdravotních důvodů či za jiných podmínek, jež mu

znemožňují výkon služby na dosavadním služebním místě či je-li služební místo obsazováno podle jiného zákona.

Výběrové řízení je vždy vyhlašováno a zveřejňováno na úřední desce a v informačním systému služebního orgánu. Vždy jsou zveřejňovány informace o požadavcích uchazečů na služební místo a dále i jejich předpokladů, dále o obsazovaném služebním místě, době trvání obsazení služebního místa, zařazení do platové třídy a oboru služby, datu do kdy je možné žádosti podávat a zákazu konkurence. Žádosti jsou vždy podávány dle zveřejněných vzorů, jež jsou uvedeny na webových stránkách Ministerstva vnitra, v českém jazyce a písemně.

Žadatelem o služební místo, jímž je podávána žádost o přijetí do služebního poměru, musí vždy být fyzická osoba, jež nabyla plnoletosti, je bezúhonná, zdravotně způsobilá, svéprávná, státním občanem České republiky či jiného státu jež je členem Evropské unie či Dohody o Evropském hospodářském prostoru a dále která dovršila potřebného vzdělání. Tyto požadavky jsou dokládány příslušnými listinami jako je výpis z Rejstříku trestů vydaného za poslední 3 měsíce, před zasláním žádosti na služební místo. Tyto listiny lze nahradit i příslušnými čestnými prohlášeními. Služebním orgánem mohou být určeny a definovány požadavky jež jsou představovány vlastnictvím přístupu k utajovaným informacím či potřebnou úrovní vzdělání, odborných požadavků či ovládnutí cizího jazyka, dále může být služebním orgánem vyhrazen požadavek státního občanství České republiky na konkrétní služební místo. Není-li služebním orgánem omezen požadavek na obsazení služebního místa pouze občanstvím České republiky, je zde možnost přihlášení do výběrového řízení i jiného žadatele, jež není státním občanem České republiky, avšak tímto žadatelem musí být vždy doloženo splnění zkoušky z českého jazyka a prokázání tak znalostí českého jazyka u certifikované Asociace jazykových zkušebních institucí v Evropě. V případě je-li žadatelem, jež není občanem České republiky, doloženo absolvování základní, střední či vysoké školy v českém jazyce v délce minimálně 3 let je odpuštěn požadavek splnění zkoušky u Asociace jazykových zkušebních institucí v Evropě. Žadatel, jímž je plněna zkouška z českého jazyka, jsou uhrazeny náklady, jež jsou s touto zkouškou spojeny.

S žadatel, kterými byly splněny veškeré požadavky a kteří tyto požadavky písemně doložili, jsou vedeny pohovory. Ostatní žadatelé, jež tyto požadavky nesplnili, jsou vyřazeni. Pohovory jsou vedeny výběrovými komisemi a jsou při nich testovány předpoklady

na výkon služby či ověřovány znalosti cizího jazyka. Přihlásí-li se 10 a více žadatelů, kteří splňují veškeré požadavky pro přijetí do služebního poměru, je s těmito žadateli pohovor doplněn o předchozí písemnou zkoušku, na základě, které jsou vedeny pohovory výběrovou komisí, ale pouze s těmi žadateli, kterými byla písemná zkouška splněna nejlépe, avšak s minimálním počtem 5 žadatelů. Náhradní termín pohovu je vždy stanoven pro uchazeče, kterými byla provedena náležitá omluva a zároveň podána žádost o náhradní termín. Není-li žadatelem opakovaně využit náhradní termín pohovoru ani jím není po výzvě poskytnuta součinnost k jeho účasti na výběrovém řízení, je tento žadatel považován za odstoupeného se ztrátou zájmu o výběrové řízení.

Výběrová komise je tvořena 3 členy, jež jsou jmenováni a odvoláváni vedoucím služebního úřadu. Výběrová komise v ministerstvu či Úřadu vlády je také 3členná, kdy 2 členové jsou jmenováni a odvoláváni na návrh ředitele příslušného odboru a zbylý člen je jmenován či odvoláván státním tajemníkem. Výběrovou komisí je utvořen seznam žadatelů, kteří neuspěli, tedy ti, kteří nebyli ani pozváni k pohovoru a dále je utvořen seznam žadatelů, kteří uspěli z nich jsou vybíráni 3 nejvíce vhodné kandidáti. Po písemné dohodě služebního orgánu s přímým nadřízeným představeným je vybrán 1 ze 3 nejvíce vhodných kandidátů, pokud jsou takoví kandidáti určeni, neboť v případě nejsou-li stanoveni 3 nejvíce vhodné kandidáti nebo v případě odstoupení těchto 3 kandidátů, je vybírán vhodný kandidát z ostatních žadatelů, kteří uspěli. Po uzavření dohody a výběru kandidáta ze žadatelů je pro tohoto kandidáta služebním orgánem zajištěna vstupní lékařská prohlídka. Není-li možné vybrat žádného kandidáta, neboť ve výběrovém řízení nikdo neuspěl, je výběrové řízení zrušeno a následně je vyhlášeno výběrové řízení nové.

Je-li přijata na základě výběrového řízení osoba, jež nesplňuje či prozatím nevykonala úřednickou zkoušku, je tato osoba přijata pouze na dobu určitou a to 12 měsíců, nebyla-li stanovena lhůta kratší. V případě byla-li přijata na základě výběrového řízení osoba, jež nevykonala úřednickou zkoušku či není státním zaměstnancem, je tato osoba přijata do zkušební doby 6 měsíců.

Žadateli, který je přijat, je zasláno rozhodnutí, v němž je obsaženo jeho jméno a příjmení, případně akademický titul, místo narození, datum narození, den vzniku služebního poměru, obor služby, den nástupu do služby, služební úřad a působíště výkonu služby, služební místo a označení, délka zkušební doby, doba služebního poměru, kdy v případě služebního poměru na dobu určitou i délka této doby a platové zařazení. Den,

jež je uveden v rozhodnutí, je považován za den vzniku služebního poměru. Rozhodnutí, jímž je státní zaměstnanec přijat do služebního poměru, je zrušeno v případě nenastoupení do služby státního zaměstnance v určený den nástupu na služební místo nebo neomluvení se z nástupu na služební místo v určený den do 7 dnů, je-li k tomuto nástupu státnímu zaměstnanci bráněno závažnou překážkou. V den nástupu na služební místo je státním zaměstnancem před služebním orgánem skládán služební slib ve znění: „*Slibuji na svou čest a svědomí, že při výkonu státní služby se budu řídit právními a služebními předpisy a v souladu s nimi příkazy představených. Své povinnosti budu vykonávat řádně, nestranně, svědomitě, odborně a v zájmu České republiky, nebudu zneužívat postavení státního zaměstnance a budu se chovat a jednat tak, aby nebyla ohrožena důvěra ve státní službu*“¹⁰, kdy je státním zaměstnancem prohlášeno „*Tak slibuji*“ po přečtení slibu, čímž je služební slib úspěšně složen a signaturován v úředním záznamu, v němž je splnění služebního slibu zaznamenáno, a který je následně zařazen v osobním spisu zaměstnance. Nebyl-li slib složen, či byl odmítnut nebo složen s výtkou, je zde neexistence služebního poměru.

Povinností státního zaměstnance pro setrvání ve služebním poměru je úspěšné složení úřednické zkoušky, na níž je státní zaměstnanec přihlašován portálem pro přihlašování. Náklady, jež jsou spojeny s vykonáním úřednické zkoušky jsou hrazeny státním zaměstnancem, kdy po úspěšném splnění této zkoušky jsou tyto náklady státnímu zaměstnanci uhrazeny. Úřednická zkouška je vykonávána státním zaměstnancem nejpozději do 12 měsíců, kdy započal výkon služby tohoto zaměstnance, nebo před koncem doby služebního poměru sjednaného na dobu určitou. Zkouška je vždy tvořena dvěma částmi, jež jsou rozděleny na obecnou a zvláštní. Obecná část zkoušky je zajišťována Ministerstvem vnitra a vždy je vykonávána státním zaměstnancem v písemné podobě. Cílem obecné části úřednické zkoušky je otestování státního zaměstnance z potřebných znalostí veřejné správy a organizace, etiky, právních předpisů týkajících se státní správy a jejich činností, práv a povinností státního zaměstnance, ale i práva Evropské unie a činností veřejné správy. Po úspěšném složení obecné části úřednické zkoušky je ústně vykonávána zvláštní část úřednické zkoušky, jež je zajišťována ústředním správním úřadem, a to vždy před komisí, jež má 3 členy, a která je jmenována a odvolávána ústředním správním orgánem,

¹⁰ Zákon č. 234/2014 Sb., ze dne 1.10.2014, Zákon o státní službě, § 32, str. 2644. In: Sbíрка zákonů České republiky, částka 99. [online], [cit. 2022-03-04]. Dostupný také z Ministerstvo vnitra České republiky: <https://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/ViewFile.aspx?type=z&id=27498>

kde 2 ze 3 členů jsou vždy státní zaměstnanci. Touto komisí jsou testovány znalosti, schopnosti a vědomosti, jimiž státní zaměstnanec disponuje a zda jsou tyto dovednosti zaměstnance odborné a dostačující pro výkon služby. Obecná část zkoušky úředníka ÚSC je považována za srovnatelnou s obecnou částí úřednické zkoušky státního zaměstnance. Vládním nařízením lze rozhodnout o srovnatelnosti zvláštní části úřednické zkoušky státního zaměstnance a úředníka ÚSC pro určitý obor služby. Státnímu zaměstnanci je vždy písemně sdělen den a místo konání úřednické zkoušky a to nejméně 21 dnů před dnem konání této zkoušky. Jsou-li zde významné služební překážky k výkonu úřednické zkoušky ve stanoveném termínu, je na základě těchto služebních překážek státnímu zaměstnanci stanoven nový náhradní termín k možnosti složení úřednické zkoušky. Při neúspěšném či úspěšném složení úřednické zkoušky jsou vyhotoveny dva stejnopisy, z nichž jeden je založen do osobního spisu zaměstnance a druhý je státnímu zaměstnanci předán do vlastních rukou. Je-li úřednická zkouška složena úspěšně, je vyhotoveno osvědčení o úspěšném složení této zkoušky. Je-li úřednická zkouška vykonána neúspěšně, je státnímu zaměstnanci na jeho písemnou žádost umožněna jedna oprava této zkoušky. Opakování úřednické zkoušky je umožněno nejdříve za 1 měsíc od neúspěšného konání úřednické zkoušky a členové zkušební komise jsou vždy obměněni. Opakováním úřednické zkoušky není nastavována, stavena ani krácena doba trvání služebního poměru. Zkušební doba není ovlivňována úspěšným složením úřednické zkoušky. Státní zaměstnanec, jenž je umístěn na služební místo ředitele odboru či sekce, náměstka pro řízení sekce či státní službu, státního tajemníka, vedoucího oddělení či služebního úřadu, personálního ředitele sekce pro státní službu, je po úspěšném vykonání úřednické zkoušky přerazen na služební poměr na dobu neurčitou (§ 22 až 42, zákona č. 234/2014 Sb., o státní službě).

4.2.2 Adaptační proces

Adaptační proces není v zákoně o státní službě přesně definován ani rozveden. Zákon o státní službě je zaobíráno pouze délkou zkušební doby, jež je tvořena 3 měsíci, kdy v případě služebního místa představeného je definována délkou 6 měsíců. V případě nastanou-li ve službě celodenní překážky, či je státním zaměstnancem čerpána celodenní dovolená, během kterých není státním zaměstnancem vykonávána služba ve zkušební době, je na základě těchto celodenních překážek zkušební doba prodlužována (§ 29, zákona č. 234/2014 Sb., o státní službě).

4.2.3 Vzdělávání státních zaměstnanců

Vzdělávání státních zaměstnanců je upraveno v zákoně o státní službě, kde je definováno prohlubování vzdělání, jehož míru stanoví služební orgán na základě podnětu představeného a výstupů služebního hodnocení. Náklady, jež jsou spojeny s prohlubováním vzdělání jsou hrazeny služebním úřadem. Do prohlubování vzdělání je zahrnováno jazykové vzdělání, vstupní vzdělání, vzdělání představeného, ale i průběžné vzdělání, kdy je těmito vzděláváním podporován odborný růst zaměstnance a získávání či prohloubení jazykových znalostí. Za prohlubování vzdělání je státnímu zaměstnanci vyplácen plat, neboť je toto vzdělávání vnímáno jako výkon služby.

Státnímu zaměstnanci je k jeho osobním studijním účelům poskytováno až 6 dnů služebního volna za kalendářní rok, během nichž není státnímu zaměstnanci krácen plat. Čerpání volna v rámci studijních účelů je nařizováno služebním orgánem, jímž je dále určen vzdělávací cíl v rámci uděleného volna, a to vždy písemně.

Služebním orgánem je schváleno rozšíření či zvýšení vzdělání a zároveň je schvalováno i studijní volno státnímu zaměstnanci v rámci nákladů, jež jsou přičítány služebnímu orgánu. Za studijní pobyt, vyšší odbornou školu či vysokou školu, v rámci, které je státním zaměstnancem zvyšováno vzdělání, je státnímu zaměstnanci poskytováno studijní volno, a to i na účast přijímacích zkoušek, a náhrada platu, jež je představována výší průměrného výdělku. Náhrada platu není vyplácena za služební volno, jež je užito k opravě zkoušce, promoci, ale i přijímací zkoušce. Další úlevy již nejsou v zákoně o státní službě definovány a je tak odkazováno na zákoník práce. Státnímu zaměstnanci, jemuž je schváleno zvýšení vzdělání, je dále stanovena povinnost zůstat ve služebním poměru ve stejné délce jako byla délka studia. V případě služebního pobytu je stanovena povinnost zůstat státnímu zaměstnanci ve služebním poměru ve stanovené délce v návaznosti na poskytnuté náklady služebním orgánem.

Tabulka 5: Náklady na studijní pobyt a povinnost setrvání u služebního orgánu

Povinnost setrvání u služebního orgánu	Výše nákladů studijního pobytu
1 rok	<20.000, - Kč
2 roky	<30.000, -Kč
4 roky	<50.000, -Kč
5 let	<100.000, -Kč

Zdroj: vlastní zpracování dle § 110, zákona č. 234/2014 Sb., o státní službě

Nejsou-li splněny tyto povinnosti vytrvání ve služebním poměru, nebo je-li zaměstnancem studium ukončeno dříve, je státnímu zaměstnanci uložena povinnost veškeré vynaložené náklady, do nichž lze zařadit náhradu platu vyplacenou zaměstnanci za čerpání služebního volna na studium či spojenou se studijním pobytem, služebnímu orgánu vrátit. Bude-li následná délka služebního poměru po skončení studia splněna jen z části, vrácení vynaložených nákladů bude poměrově sníženo.

Tabulka 6: Výše nákladů hrazená státním zaměstnancem za nesplnění povinnosti setrvání ve služebním poměru

Druh studia	max. výše vrácených nákladů
studium na VOŠ	100.000, -Kč
bakalářské studium na VŠ nebo v CŽV	150.000, -Kč
magisterské či doktorské studium na VŠ	200.000, -Kč
studijní pobyt	500.000, -Kč

Zdroj: vlastní zpracování dle § 110, zákona č. 234/2014 Sb., o státní službě

Neposkytne-li služební orgán volno státnímu zaměstnanci ke zvýšení vzdělání z důvodu nezpůsobilosti státního zaměstnance k výkonu služby, pro níž bylo vzdělání zvyšováno, nebo nevyužije-li po dobu nejméně 6 měsíců služební úřad v posledních 12 měsících zvýšeného vzdělání státního zaměstnance či je-li skončen služební poměr z organizačních důvodů, kdy je státní zaměstnanec postaven mimo výkon služby, není povinností státního zaměstnance vracet vynaložené náklady, jež jsou spojeny se zvyšováním jeho vzdělání.

Do následného služebního poměru po skončení studia státního zaměstnance není započítávána doba, po kterou je státní zaměstnanec zproštěn výkonu služby či z důvodu mateřské nebo rodičovské dovolené postaven mimo výkon služby.

Průběh zvyšování vzdělání státního zaměstnance a jeho průběžné výsledky jsou kontrolovány služebním úřadem. V případě nejsou-li státním zaměstnancem plněny povinnosti bez zásadního důvodu, jež jsou zaměstnanci uloženy či pozbyl-li zaměstnanec způsobilost k výkonu služby, pro níž zaměstnanec studuje, je v kompetencích služebního úřadu stornování udělovaných úlev ve službě (§ 107 až 111, zákona č. 234/2014 Sb., o státní službě).

4.2.4 Hodnocení státních zaměstnanců

Hodnocení státních zaměstnanců je definováno v zákoně o státní službě, kde je zakotveno, že je hodnocen každý státní zaměstnanec. Do hodnocení státních zaměstnanců jsou začleněny dovednosti, výkon služby, a to jak z pohledu rychlosti, tak i samostatnosti a správnosti na základě předem stanovených cílů a v neposlední řadě i znalosti.

Služební hodnocení je vždy realizováno v souladu se služebním předpisem, ve kterém je předem určeno období, za které je hodnocení prováděno. Toto období je definováno na délku 1 roku, 2 let či 3 let. Pravidelné služební hodnocení se uskuteční po skončení období, za které je státní zaměstnanec hodnocen, a to nejdéle do 3 měsíců v souladu se služebním předpisem. Pravidelné služební hodnocení je prováděno u státního zaměstnance, jímž bylo odslouženo minimálně 60 dnů. K prvnímu služebnímu hodnocení je státní zaměstnanec podroben do půl roku od skončení zkušební doby za předpokladu, že bylo státním zaměstnancem odslouženo 60 dnů, tedy státním zaměstnancem byla vykonávána a plněna služba v převážné většině doby jeho směny.

Služební hodnocení je prováděno mění-li státní zaměstnanec služební úřad či na požádání státního zaměstnance a to nejdéle 3 měsíce před uskutečněním pravidelného hodnocení. Státním zaměstnancem může být požádáno o hodnocení pouze 1 x za rok.

Obsahem služebního hodnocení je vždy závěr, jímž jsou definovány výsledky státního zaměstnance, které mu jsou sděleny. Státní zaměstnanec je hodnocen pěti stupni hodnocení, kde lze dosáhnout od vynikajících výsledků, přes velmi dobré, dobré až k nedostačujícím či naprosto nevyhovujícím výsledkům. V případě nevyhovujících výsledků státního zaměstnance je vždy realizováno opětovné služební hodnocení, a to po odsloužení 90 dnů od předchozího hodnocení.

Hodnocení je vždy realizováno v rámci hierarchického uspořádání, tedy hodnocení státního zaměstnance je uskutečněno přímým představeným nadřízeným.

Nesouhlasí-li státní zaměstnanec s výsledkem služebního hodnocení, lze proti tomuto podat do 15 dnů ode dne, kdy se o tomto hodnocení dozvěděl námitku s odůvodněním a návrhem změny hodnocení. O námitce je rozhodováno služebním orgánem do 30 dnů od jejího doručení. Služebním orgánem je námitka zamítnuta nebo je jí vyhověno či je hodnocení upraveno, avšak proti upravenému hodnocení je zakázáno podat další námitku. Obsahuje-li námitka zjevné vady, či v ní není zahrnuto odůvodnění je považována

za nedůvodnou a nepřihlíží se k ní. Náměstkem státní služby, náměstkem pro řízení sekce, vedoucím služebního úřadu podřízeného ministerstvu, personálním ředitelem sekce státní služby, státním tajemníkem a vedoucím služebního úřadu, jež nepodléhá žádnému nadřízenému služebnímu úřadu nemůže být podána námitka proti služebnímu hodnocení (§ 155 až 156a, zákona č. 234/2014 Sb., o státní službě).

4.2.5 Odměňování státních zaměstnanců

Odměňování státních zaměstnanců dle zákona o státní službě je prováděno v souladu se zákoníkem práce. Tedy státní zaměstnanci jsou odměňováni na základě zákoníku práce a zákon o státní službě pouze upravuje pojmy, neboť v zákoníku práce jsou používány pojmy jako zaměstnavatel či pracovní poměr a zákon o státní službě pro odměňování státních zaměstnanců tyto pojmy zaměňuje za pojmy týkající se a upravující služební poměr, tedy zaměstnavatel v zákoníku práce představuje služební orgán v zákoně o státní službě a podobně. Takto jsou předefinovány všechny pojmy ze zákoníku práce pro služební poměr státních zaměstnanců dle zákona o státní službě.

Státní zaměstnanci ve služebním poměru jsou odměňováni dle tabulky, jež je přílohou vládního nařízení č. 531/2021 Sb., kterým se mění vládní nařízení č. 304/2014 Sb., o platových poměrech státních zaměstnanců, ve znění pozdějších předpisů. V tomto nařízení jsou popsány všechny platové tarify, zařazení zaměstnance do platových stupňů a tříd a dále jsou zde rozepsány zvláštní příplatky (§ 144 až 148, zákona č. 234/2014 Sb., o státní službě). V následující tabulce č. 7 jsou zohledněny platy zaměstnanců státu, jež jsou ve služebním poměru.

Tabulka 7: Platová tabulka státních zaměstnanců ve služebním poměru

Platový stupeň	Praxe	Platová třída											
		5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
1	do 1 roku	14 660	15 770	16 980	18 300	19 730	21 260	22 980	24 130	27 980	31 670	36 200	41 740
2	do 2 let	15 200	16 330	17 560	18 950	20 400	22 010	23 780	26 010	28 940	32 780	37 470	43 220
3	do 4 let	15 700	16 890	18 180	20 610	21 130	22 800	24 660	26 970	30 010	34 020	38 880	44 870
4	do 6 let	16 250	17 480	18 810	20 300	21 870	23 610	25 510	27 910	31 090	35 230	40 090	46 490
5	do 9 let	16 800	18 080	19 470	21 010	22 640	24 440	26 410	28 920	32 200	36 490	41 740	48 170
6	do 12 let	17 380	18 690	20 150	21 770	23 430	25 290	27 360	29 950	33 360	37 810	43 250	49 940
7	do 15 let	17 970	19 350	20 840	22 520	24 290	26 200	28 340	31 030	34 580	39 200	44 850	51 780
8	do 19 let	18 600	20 020	21 560	23 310	25 140	27 120	29 340	32 130	35 810	40 620	46 480	53 670
9	do 23 let	19 250	20 720	22 330	24 130	26 020	28 100	30 380	33 270	37 080	42 050	48 150	55 610
10	do 27 let	19 330	21 450	23 090	25 000	26 960	29 090	31 470	34 470	38 420	43 600	49 920	57 640
11	do 32 let	20 640	22 210	23 940	25 910	27 920	30 150	32 610	35 710	39 820	45 180	51 740	59 760
12	nad 32 let	21 370	22 990	24 780	26 830	28 920	31 240	33 790	37 030	41 290	46 840	53 650	62 000

Zdroj: vládní nařízení č. 531/2021Sb.

V příloze č. 1 zákona o státní službě jsou přesně definovány platové třídy a služební označení státních zaměstnanců, kde pro:

- 5. platovou třídu je požadováno střední vzdělání s výučním listem pro pozici referenta,
- 6., 7. a 8. platovou třídu je požadováno střední vzdělání zakončené maturitní zkouškou pro pozici odborného referenta,
- 9. platovou třídu je požadováno střední vzdělání zakončené maturitní zkouškou či vyšší odborné vzdělání pro pozici odborného či vrchního referenta,
- 10. platovou třídu je požadováno vyšší odborné vzdělání či bakalářské vzdělání pro pozici vrchní referent či rada,
- 11. platovou třídu je požadováno bakalářské či magisterské vzdělání pro pozici rady či odborného rady, jež může být i vládní či ministerský rada,
- 12. platovou třídu je požadováno bakalářské či magisterské vzdělání pro pozici odborného rady, a to jak ministerského, tak i vládního,
- 13. platovou třídu je požadováno magisterské vzdělání pro pozici vládního či ministerského rady neboli odborného rady,
- 14., 15. a 16. platovou třídu je požadováno magisterské vzdělání pro pozici vrchního rady, jež může být vrchní ministerský či vrchní vládní rada.

Mezi další formu odměňování státních zaměstnanců lze zařadit příplatek za vedení, který je definován v příloze č. 2 zákona o státní službě. Příplatek za vedení je uváděn procentuálním výměrem, jež je definován z nejvyššího stupně platové třídy platového tarifu, v kterém je představený zařazen.

Tabulka 8: Procentuální výměr příplatku za vedení představeného

Představený	Ústřední správní úřady	Správní úřady s celostátní působností	Správní úřady s územní působností	Ostatní správní úřady
zástupce vedoucího oddělení, určený podle § 9 odst. 7	10 až 20		5 až 15	
vedoucí oddělení, zástupce ředitele odboru, určený podle § 9 odst. 7, zástupce vedoucího zastupitelského úřadu, určený podle § 9 odst. 7	20 až 30		10 až 20	

ředitel odboru, zástupce náměstka pro řízení sekce nebo zástupce ředitele sekce, určení podle § 9 odst. 7, vedoucí zastupitelského úřadu, zástupce státního tajemníka, určení podle § 9 odst. 7	30 až 40	25 až 35	20 až 30	15 až 25
náměstek pro řízení sekce nebo ředitel sekce, státní tajemník, zástupce vedoucího služebního úřadu, určení podle § 9 odst. 7	40 až 50	35 až 45	30 až 40	25 až 35
vedoucí služebního úřadu, náměstek pro státní službu	50 až 60	45 až 55	35 až 45	30 až 40

Zdroj: příloha 2, zákon č. 234/2014 Sb., o státní službě

Další odměňování státních zaměstnanců je představováno osobním příplatkem, který je snižován či zvyšován, udělen či odejmut na základě služebního hodnocení nebo návrhu představeného, dále též na základě jmenování či převedení na jiné služební místo anebo na návrh představeného jedná-li se o výkon služby v zahraničí vysláním.

Jinou formou odměňování státních zaměstnanců je ohodnocení formou odměny, v celkovém souhrnu nejvyššího platového tarifu a dále příplatku za vedení na pozici představeného a nejvyšší míry osobního příplatku, a to ve výši 25 % vyplacených odměn za kalendářní rok. Za další formu odměny lze také považovat příplatek za služební pohotovost, který je vyplácen ve výši 10 % průměrného výdělku (§ 149 až 152, zákona č. 234/2014 Sb., o státní službě).

4.2.6 Péče o státní zaměstnance

Ve služebním zákoně je popisována péče o státní zaměstnance formou jako zajištění vhodných podmínek pro bezpečný a spolehlivý výkon služby k čemuž jsou služebním úřadem zaručeny pracovnělékařské služby a potřebné informace. S odkazem na zákoník práce jsou vytvářeny sociální a kulturní fondy, o nichž je společně s odborovou organizací rozhodováno a zároveň je upravováno a definováno čerpání z těchto fondů. Dále je v zákoně o státní službě upravována zaměstnanost osob se zdravotním postižením. Služebním úřadem je dále zajišťováno stravování, a to nejen stávajících státních zaměstnanců, ale i státních zaměstnanců, jež se nacházejí v důchodu. Dále je služebním úřadem zabezpečeno bezpečné uložení osobních předmětů, ale i svršků státních zaměstnanců.

Zákonem o státní službě jsou dále upravovány podmínky pro sladění osobního i rodinného života s výkonem služby. Tyto podmínky pro sladění jsou definovány především rozdělením služební doby, kdy je stanoven její začátek a konec, je povolena kratší služební doba, služební doba je dále rozvržena pružně, jsou zřizována před školská zařízení

či je umožněn výkon služby z jiného místa. Výhody představující kratší či pružnou služební dobu jsou vyhrazeny především pro samoživitelky či samoživitele s dítětem v domácnosti jež nedosáhlo věku 15 let, dále pro státní zaměstnance, jež jsou pečující o osobu ve II., III. a IV. stupni závislosti na péči jiné osoby. Péče o těhotné státní zaměstnankyně či zaměstnankyně, jež kojí či jsou do konce 9. měsíce po porodu, je řízena především zákonem zákoníkem práce, kde jsou uvedeny podmínky a důvody převedení této zaměstnankyně na jinou vhodnou práci či pozici. Zároveň je v zákoníku práce definována i mateřská a rodičovská dovolená, jež je využívána a čerpána státními zaměstnankyněmi či zaměstnanci. Služební zákon pouze definuje, že v případě je-li čerpána přestávka ke kojení není krácen plat státního zaměstnance a tyto přestávky jsou i do doby výkonu služby započítávány (§ 114 až 121, zákona č. 234/2014 Sb., o státní službě).

4.2.7 Kárná odpovědnost

Každý státní zaměstnanec je povinen dodržovat služební kázeň při výkonu své služby, tedy náležitě vykonávat všechny povinnosti jež plynou z oboru vykonávané služby, právních předpisů, služebních příkazů a služebního slibu. Je-li ze strany státního zaměstnance porušena služební kázeň, zodpovídá tento státní zaměstnanec, vyjma státního tajemníka a náměstka státní služby, za kárné provinění, za které je možno v případě drobného nedostatku zaměstnanci uložit ústní či písemnou výtku, která je založena pouze 1 rok do osobního spisu zaměstnance, ze kterého je po uplynutí roční lhůty vyřazena. V případě rozsáhlejšího a závažnějšího porušení služební kázně je zaměstnanci uloženo kárné opatření, jež je představováno odvoláním či případným ukončením služebního poměru, písemnou důtkou či snížením platu po dobu trvání 3 měsíců, a to až o 15 %.

Při určování druhu kárného opatření je vždy přihlíženo k tomu, zda se zaměstnanec tohoto porušení dopustil již v minulosti a dále k následku a závažnosti kárného provinění, zda bylo toto provinění spácháno úmyslně či z nedbalosti a za jakých okolností. Dopustí-li se zaměstnanec více kárných provinění je mu uloženo kárné opatření ve společném řízení za provinění nejzávažnější. Pravomocné rozhodnutí o uložení kárného opatření je vždy založeno do spisu zaměstnance. Je-li zaměstnancem porušován pořádek dlouhé časové období a dále i pokud je způsoben zaměstnancem relevantní a podstatný následek či byl-li porušován zaměstnancem pořádek pohnutkami, jež jsou hodny zatracení či zvláště mrzkými

je vždy uloženo kárné opatření v podobě ukončení služebního poměru či odvolání představeného ze služebního poměru.

Upustit od uložení kárného opatření lze v případě, že samotné projednání kárného opatření je dostatečné k nápravě zaměstnance. O upuštění kárného opatření je vydáno rozhodnutí. Byl-li zaměstnanec za stejný skutek pravomocně odsouzen jiným správním orgánem či soudem, kárné opatření nelze uložit.

Odpovědnost zaměstnance za kárné provinění je skončena, pokud nebylo zahájeno kárné řízení a to do 1 roku od spáchání kárného provinění.

Kárné řízení je vždy zahájeno na základě podnětu, který je prošetřován kárnou komisí, a to buď prvního stupně nebo druhého stupně. Kárná komise je vždy tvořena státními zaměstnanci s minimálním počtem 3 členů, jež jsou jmenováni a odvoláváni oprávněným služebním orgánem. Komise je způsobilá usnášení pouze v přítomnosti všech členů. Kárná komise druhého stupně je zřizována v Ministerstvu vnitra a kárná komise prvního stupně je zřizována ve služebním úřadu s minimálním počtem zaměstnanců 25, jimiž je vykonávána státní služba. Je zde presumpce neviny, dokud není pravomocně rozhodnuto, je hleděno na státního zaměstnance, kterým mělo být spácháno kárné provinění jako na nevinného. Řízení o kárném provinění lze zastavit z důvodů: nebyla-li prokázána vina zaměstnanci, skutek zaměstnanec nespáchal, či se vůbec nestal, nebo odpovědnost za tento skutek zanikla, či tento skutek není kárným proviněním, zaměstnanec zemřel či již byl za tento skutek odsouzen jiným správním orgánem nebo byl za své provinění postoupen orgánu činným v trestním řízení a v neposlední řadě i z důvodu, že zaměstnanec již není státním zaměstnancem.

Kárné opatření může být zahlazeno pouze v případě, pokud nebyl se zaměstnancem rozvázán služební poměr. Nastane-li zahlazení kárného opatření, rozhodnutí o uložení kárného opatření je vyjmuto ze spisu státního zaměstnance a na tohoto zaměstnance je dále pohlíženo jako by mu nebylo uloženo kárné opatření, a to po uplynutí doby 1-3 let ode dne nabytí právní moci rozhodnutí. V případě písemné důtky se jedná o promlčecí dobu 1 roku, v případě snížení platu se jedná o promlčecí dobu 2 let a ve všech ostatních případech je promlčecí doba 3 roky (§ 87 až 97, zákona č. 234/2014 Sb., o státní službě).

4.2.8 Skončení služebního poměru

Skončení služebního poměru je definováno v zákoně o státní službě. Skončit služební poměr dle zákona o státní službě lze rozhodnutím služebního orgánu, ze zákona, na žádost samotného státního zaměstnance, smrtí státního zaměstnance nebo v případě služebního poměru na dobu určitou uplynutím doby či prohlášením státního zaměstnance za mrtvého. Ukončit služební poměr na základě rozhodnutí služebního orgánu lze pouze za předpokladu, že státním zaměstnancem není splněn předpoklad potřebný k výkonu služby a není ani splněn postulát občanství, a to ani členského státu Evropské unie ani státu, jež je v rámci Dohody o Evropském hospodářském prostoru státem smluvním. Ukončit služební poměr na základě rozhodnutí služebního úřadu lze i za předpokladu, že byly státním zaměstnancem dosaženy za 2 po sobě jdoucí hodnocení nevyhovující výsledky a dále i pro uplynutí doby, v rámci, níž byl státní zaměstnanec z organizačních důvodů postaven mimo službu, za což náleží státnímu zaměstnanci, jehož služební poměr je na dobu neurčitou, odbytné, jehož výše je odvíjena od počtu odsloužených let v rámci služebního poměru. Odbytné je vypláceno státnímu zaměstnanci, jehož nepřetržité trvání služebního poměru nepřekročilo zákonem stanovený počet let trvání služebního poměru. Výše odbytného je definována v teoretické části diplomové práce v tabulce č. 2. Dále je ze zákona je skončen služební poměr státního zaměstnance zejména ve zkušební době, byl-li státní zaměstnanec omezen na svéprávnosti soudem, odsouzen pro úmyslný trestný čin, nepodmíněně odsouzen k odnětí svobody, a to i v případě bylo-li trestní stíhání podmíněně zastaveno, dále v případě uložení zákazu činnosti státnímu zaměstnanci, ale i v případě kárného opatření o propuštění ze služebního poměru. Ze zákona je skončen služební poměr státního zaměstnance k poslednímu dni kalendářního měsíce nesplněním povinnosti státního zaměstnance, a to složení úspěšné úřednické zkoušky či k poslednímu dni kalendářního roku dovršením 70 let státního zaměstnance.

Na základě žádosti státního zaměstnance je možno ukončit služební poměr, a to nejpozději do 60 dnů ode dne podání žádosti státního zaměstnance (§ 71 až 75, zákona č. 234/2014 Sb., o státní službě).

4.3 Analýza legislativy úředníků územně samosprávných celků

Tato část analýzy je zaměřena na zákon o úřednících ÚSC v návaznosti na personální procesy úředníků územně samosprávných celků. Zákon o ÚSC neupravuje pracovněprávní

vztahy úředníků územně samosprávných celků, neboť tyto jsou upravovány v zákoníku práce, proto je zákon o úřednících ÚSC zákonem speciálním ve vztahu k zákoníku práce. Zákon o úřednících ÚSC upravuje pouze vzdělávání a pracovní poměr úředníků ÚSC.

4.3.1 Nábor a výběr úředníků ÚSC

V zákoně o úřednících ÚSC v § 4 jsou uvedeny předpoklady a podmínky pro vznik pracovního poměru úředníka ÚSC. Mezi tyto předpoklady lze zařadit občanství, tedy fyzická osoba splňuje předpoklad tím, že je státním občanem České republiky, nebo má jako cizí státní příslušník alespoň na území České republiky trvalý pobyt, což je přesněji upraveno v zákoně č. 326/1999 Sb., o pobytu cizinců na území České republiky, a to v § 65 a následujících, které se týkají trvalého pobytu na území České republiky, na nějž je zákonem o úřednících ÚSC přímo odkazováno. Dalším důležitým předpokladem je způsobilost k právním úkonům a dosažení zletilosti neboli věku 18 let. Za neméně důležitý předpoklad je dále považována bezúhonnost, což znamená, že fyzická osoba nikdy nebyla pravomocně odsouzena pro nedbalostní trestný čin, jež byl úzce spjat s výkonem veřejné správy či pro úmyslný trestný čin. Mezi další předpoklad pro vznik pracovního poměru úředníka ÚSC je považován úřední jazyk, avšak v zákoně o úřednících ÚSC dále není uvedeno prostřednictvím čeho by byla ověřena a prokázána znalost úředního jazyka, tedy tento předpoklad by byl ověřen pravděpodobně až při ústním pohovoru výběrového řízení. Jako další předpoklady jsou v zákoně o úřednících ÚSC uvedeny předpoklady stanovené zvláštním předpisem související s výkonem správních činností, mezi něž lze zařadit například dosažené vzdělání pro konkrétní pozici či potřebnou praxi. Pro jmenování vedoucího úřadu musí být splněny všechny předpoklady z § 4 a dále musí být splněna podmínka minimálně 3 let praxe, jež musí být splněna v průběhu předcházejících 8 let před jmenováním do funkce vedoucího úřadu.

Zákonem o úřednících ÚSC jsou upracovány dva způsoby přijetí zaměstnance, a to veřejnou výzvou a výběrovým řízením (§ 4 až 7, zákona č. 312/2002 Sb., o úřednících ÚSC). Veřejná výzva je vyhlášována vždy pro výběr zaměstnance do obecního úřadu obce I. typu, nikoliv do obce II. a III. typu. Dále je veřejná výzva vyhlášována pro uchazeče o pracovní poměr na dobu neurčitou. Je-li obsazeno pracovní místo úředníka obecního úřadu jiným úředníkem téhož obecního úřadu veřejná výzva není vyhlášována, neboť jde pouze o změnu náplně práce úředníka, nikoliv o uzavření pracovního poměru úředníka

(moderniobec.cz, c2022). V zákoně o úřednících ÚSC jsou taxativně vyjmenovány náležitosti veřejné výzvy a náležitosti přihlášky uchazeče o pracovní pozici, ke které jsou dále uchazečem připojeny kopie dokladu o dosaženém vzdělání, životopis a výpis z rejstříku trestů občanů ČR, jež nesmí překročit dobu starší 3 měsíců. V případě cizinců je doložen výpis rejstříku trestů příslušného státu, kterými jsou státní příslušníci či jejich čestným prohlášením. Veřejná výzva je zveřejněna minimálně 15 dnů před možností podání přihlášky na úřední desce příslušného úřadu, a to jak v elektronické, tak i papírové podobě.

Výběrové řízení je vyhlašováno vždy pro výběr zaměstnance na dobu neurčitou a jmenovaného na vedoucí funkci či pro výběr zaměstnance do obce II. a III. typu, Magistrátu hl. města Prahy, městského obvodu či části statutárního města nebo městské části hl. města Prahy, jimž je delegována přenesená působnost v rozsahu obce typu II., neboli s pověřeným obecním úřadem a dále pro výběr zaměstnance do krajského úřadu. Výběrové řízení je vyhlašováno buď vedoucím úřadu, avšak v případě výběrového řízení na vedoucí pozici úřadu je vyhlašováno hejtmánem, starostou či primátorem, a to vždy v elektronické podobě a papírové podobě minimálně 15 dnů před podáváním přihlášek na úřední desce příslušného úřadu. V zákoně o úřednících ÚSC jsou taxativně vyjmenovány náležitosti přihlášky, ke které jsou dále uchazečem připojeny kopie dokladu o dosaženém vzdělání, životopis a výpis z rejstříku trestů občanů ČR, jež nesmí překročit dobu starší 3 měsíců. V případě cizinců je doložen výpis rejstříku trestů příslušného státu, kterými jsou státní příslušníci či jejich čestným prohlášením. Přihlášky jsou posuzovány výběrovou komisí, která je složena minimálně 3 členy, jimiž jsou předseda a ostatní členové, z nichž alespoň třetina musí být z úřadu, který výběrové řízení vyhlásil. Řízení výběrové komise není veřejné. Výběrová komise jedná a rozhoduje vždy nadpoloviční většinou přítomných členů. O posouzení uchazečů je vyhotovován zápis, v němž je obsaženo složení výběrové komise, seznam včetně pořadí uchazečů, jež podali řádně se všemi náležitostmi i přílohami přihlášku a celkový seznam uchazečů. Tento zápis je signován všemi přítomnými členy komise a předán předsedou komise spolu se spisovým materiálem osobě, jež výběrové řízení vyhlásila (§ 6 až 9, zákona č. 312/2002 Sb., o úřednících ÚSC).

4.3.2 Adaptační proces

Adaptační proces úředníků ÚSC není v zákoně o úřednících ÚSC nikterak definován či zahrnut. V tomto případě bude tedy adaptační proces řízen dle zákoníku práce, ve kterém

je uvedena i délka zkušební doby jež je 3 měsíce, v případě jde-li o vedoucího úředníka je zkušební doba 6měsíční.

4.3.3 Vzdelávání úředníků ÚSC

V zákoně o úřednících ÚSC je upraveno vzdělávání úředníků, a to ve smyslu prohlubování kvalifikace, jež je poskytováno pouze prostřednictvím akreditovaného územního celku, jež je k tomu oprávněn, právnickou či fyzickou osobou s akreditací, která je oprávněna zvláštním předpisem ke vzdělávací činnosti anebo zřízenou příspěvkovou organizací Ministerstvem vnitra. Prostřednictvím těchto institucí je úředník povinen zdokonalit si svou kvalifikaci prostřednictvím přípravy a ověření zvláštní odborné způsobilosti, vstupního či průběžného vzdělávání.

Vstupní vzdělávání – toto vzdělávání je zakončeno osvědčením vzdělávací instituce nejdéle však do 3 měsíců od přijetí do pracovního poměru, vyjma úředníka, který disponuje zvláštní odbornou způsobilostí. V tomto vzdělávání jsou obsaženy základní dovednosti a předpoklady pro výkon správních činností, základy veřejného práva, pravidla etiky úředníka, znalosti informačních technologií, komunikační a organizační dovednosti, veřejné finance, činnosti veřejné správy, obecné zásady organizace, evropské správní právo, práva a povinnosti úředníka a činnosti územního samosprávného celku.

Průběžné vzdělávání – je realizováno prostřednictvím kurzů a je vždy ukončeno vydaným osvědčením. Účast na těchto kurzech je vždy povinná a je o ní rozhodováno vedoucím úřadu. Průběžným vzděláváním jsou rozšiřovány například jazykové znalosti, aktualizací vzdělávání úředníků, ale i specializační vzdělávání týkající se výkonu správních činností.

Zvláštní odborná způsobilost – je prokazována osvědčením, kterého je dosaženo úspěšným splněním zkoušky, jež je členěna na dvě části, a to písemnou a ústní. Zkouška je skládána pře 3člennou komisí, jejíž členy jmenuje ministerstvo. Ve zkoušce je obsažena obecná část, ve které je zahrnut zákon o obcích, o krajích, základy veřejné správy, zákon o hl. městě Praze, činnosti veřejné správy, principy organizace a správní řízení, a zvláštní část, ve které je zahrnuta působnost územních správních úřadů, činnosti a výkon orgánů územní samosprávy a správní činnosti těchto orgánů. Zkouška je složena vždy nejpozději do 18 měsíců ode dne výkonu činnosti, pro kterou je tato zkouška nezbytná či od vzniku pracovního poměru úředníka ÚSC. Výjimka je tvořena úředníkem, na jehož žádost vydá

ministerstvo osvědčení o uznání rovnocennosti, a to do 3 měsíců ode dne podání žádosti. Tento úředník nemusí po uznání rovnocennosti vykonávat zkoušku, neboť splnil prokázání znalostí v jiném vzdělávacím programu, avšak se shodným obsahem a rozsahem vzdělávání. Úředník bez uznání rovnocennosti je na zkoušky vždy přihlašován územním samosprávným celkem, a to nejpozději do 6 měsíců ode dne nástupu a vzniku pracovního poměru nebo do 3 měsíců ode dne, kdy byl úředníkem započat výkon správních činností, pro něž je prokázání odborné způsobilosti povinností. Jsou-li úředníkem spravovány a vykonávány 2 a více správních činností, které lze vykonávat pouze po uznání rovnocennosti či složení zkoušky odborné způsobilosti, je tato zkouška podruhé skládána pouze ze zvláštní části, úředník již nemusí znovu skládat obecnou část. Na rozdíl od vedoucího úřadu, jež je povinen složit zkoušku odborné způsobilosti pouze z obecné části.

Vzdělávání vedoucích úřadů a vedoucích úředníků je prováděno nejdéle do 2 let od nástupu do vedoucí funkce. Po dosažení tohoto vzdělání je vydáno osvědčení. Vzdělávání vedoucích úředníků je složeno z obecné části, týkající se řízení úředníků, a zvláštní části, týkající se kompendia činností podřízených úředníků. Bylo-li za vedoucího úředníka vzdělávání hrazeno územním samosprávným celkem, je tento vedoucí úředník, jenž vzdělávání dokončil, povinen zůstat u tohoto územního samosprávného celku po dobu 3 let. V opačném případě je vedoucí úředník povinen uhradit územnímu samosprávnému celku veškeré náklady, jež byly na vzdělávání vynaloženy, a to i poměrem je-li vedoucím úředníkem ukončen pracovní poměr dříve před uplynutím 3 let (§ 17 až 34, zákona č. 312/2002 Sb., o úřednících ÚSC a Pondělíčková, 2016).

4.3.4 Hodnocení úředníků ÚSC

Hodnocení úředníků není v zákoně o úřednících ÚSC nikterak definováno či zohledněno, proto i v tomto případě by bylo při hodnocení úředníků přihlíženo k zákoníku práce. Samotné hodnocení zaměstnanců je však úzce spjato s odměňováním zaměstnanců, jež je rozepsáno v další kapitole.

4.3.5 Odměňování úředníků ÚSC

Odměňování úředníků také není zakotveno v zákoně o úřednících ÚSC, tedy i v tomto případě bude čerpáno ze zákoníku práce, kde je uvedeno, že úředníkovi za vykonanou práci náleží plat, jež je určen zákonem. Do platové třídy je úředník zařazen zaměstnavatelem na základě druhu vykonávané práce, která je předem sjednána v pracovní

smlouvě. Následně je úředník zařazen do platového stupně, který je odvíjen od doby dosažené praxe. Vládním nařízením jsou stanoveny a zahrnuty práce do platových tříd, kde jsou brány v potaz podmínky praxe, vzdělání a kvalifikační předpoklady, namáhavost práce, složitost práce, ale i její odpovědnost (§ 122 až 123, zákona č. 262/2006 Sb., zákoník práce). Úředníci ÚSC jsou odměňováni dle tabulky č. 1, jež je přílohou vládního nařízení č. 531/2021 Sb., kterým se mění vládní nařízení č. 341/2017 Sb., o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě, ve znění pozdějších předpisů. V tomto nařízení jsou popsány všechny kvalifikační předpoklady, platové tarify, zařazení zaměstnance do platových stupňů a tříd a dále jsou zde rozepsány zvláštní příplatky (příloha č. 1, vládního nařízení č. 531/2021 Sb.). V tabulce č. 9 jsou zohledněny platy zaměstnanců státu, kteří jsou zaměstnáni v pracovním poměru, nikoliv ve služebním poměru.

Tabulka 9: Základní platová tabulka v Kč za měsíc

Platový stupeň	Praxe	Platová třída															
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
1	do 1 roku	11 030	11 850	12 710	13 650	14 660	15 770	16 980	18 300	19 730	21 260	22 980	24 770	26 730	28 880	31 210	33 750
2	do 2 let	11 370	12 230	13 130	14 120	15 200	16 330	17 560	18 950	20 400	22 010	23 780	25 630	27 690	29 900	32 330	34 960
3	do 4 let	11 740	12 650	13 570	14 590	15 700	16 890	18 180	19 610	21 130	22 800	24 660	26 560	28 680	30 990	33 500	36 210
4	do 6 let	12 120	13 050	14 040	15 080	16 250	17 480	18 810	20 300	21 870	23 610	25 510	27 480	29 690	32 090	34 710	37 520
5	do 9 let	12 550	13 500	14 510	15 600	16 800	18 080	19 470	21 010	22 640	24 440	26 410	28 480	30 760	33 240	35 960	38 870
6	do 12 let	12 980	13 950	14 990	16 120	17 380	18 690	20 150	21 770	23 430	25 290	27 360	29 500	31 860	34 420	37 250	40 270
7	do 15 let	13 400	14 440	15 510	16 690	17 970	19 350	20 840	22 520	24 290	26 200	28 340	30 560	33 000	35 680	38 600	41 730
8	do 19 let	13 850	14 920	16 050	17 250	18 600	20 020	21 560	23 310	25 140	27 120	29 340	31 670	34 190	36 960	40 020	43 250
9	do 23 let	14 310	15 420	16 600	17 850	19 250	20 720	22 330	24 130	26 020	28 100	30 380	32 790	35 420	38 320	41 470	44 820
10	do 27 let	14 830	15 970	17 170	18 470	19 930	21 450	23 090	25 000	26 960	29 090	31 470	33 980	36 710	39 700	42 990	46 430
11	do 32 let	15 310	16 490	17 770	19 110	20 640	22 210	23 940	25 910	27 920	30 150	32 610	35 200	38 030	41 150	44 540	48 160
12	nad 32 let	15 850	17 070	18 390	19 770	21 370	22 990	24 780	26 830	28 920	31 240	33 790	36 470	39 420	42 640	46 150	49 920

Zdroj: vládní nařízení č. 531/2021 Sb.

Zaměstnanci, který je na pozici vedoucího či jeho zástupce je dle zákoníku práce vyplácen příplatek za vedení. Příplatek za vedení je vyplácen i zaměstnanci, jenž kontroluje, organizuje, řídí a uděluje závazné pokyny jiným zaměstnancům dle organizačního předpisu, avšak sám není vedoucím zaměstnancem, a to ve výši 5–15 % nejvyššího platového stupně a třídy, v němž je zaměstnanec v rámci platového tarifu zařazen.

Tabulka 10: Příplatky za vedení

Příplatek za vedení	stupeň řízení
5–30 %	I.
15–40 %	II.
20–50 %	III.
30–60 %	IV.

Zdroj: vlastní zpracování dle § 124, zákona č. 262/2006 Sb., zákoníku práce

V I. stupni řízení je zahrnut vedoucí zaměstnanec, jehož náplní práce je řídit práci všech svých podřízených zaměstnanců.

Ve II. stupni řízení jsou zahrnuti vedoucí zaměstnanci, jež jsou statutárními orgány, jejichž náplní je řídit práci podřízených zaměstnanců nebo jsou zde zahrnuti vedoucí zaměstnanci, jejichž náplní je řídit vedoucí zaměstnance umístěné v I. stupni řízení.

Ve III. stupni řízení jsou zahrnuti vedoucí zaměstnanci jejichž náplní je řídit vedoucí zaměstnance, jež jsou statutárními orgány či vedoucími organizační složky a jsou jimi řízení zaměstnanci umístění v I. stupni řízení nebo jsou zde zahrnuti vedoucí zaměstnanci, jejichž náplní je řídit zaměstnance umístěné ve II. stupni řízení.

Ve IV. stupni řízení jsou zahrnuti vedoucí Kanceláře Veřejného ochránce práv, náměstkové členů vlády, vedoucí Kanceláře Senátu a Poslanecké sněmovny Parlamentu České republiky, finanční arbitr, vedoucí zaměstnanec organizační složky, jehož náplní je řídit vedoucí zaměstnance II. stupně řízení, ředitel Ústavu pro studium totalitních režimů, vedoucího zaměstnance, jenž je statutárním orgánem, jehož náplní je řídit vedoucí zaměstnance na II. stupni řízení a v neposlední řadě i vedoucí Kanceláře prezidenta republiky.

Další formou odměňování pro úředníka je náhradní volno, kterým plat není krácen či plat za práci přesčas, a to ve výši 25 % průměrného hodinového výdělku či 50 % připadla-li práce přesčas na dny nepřetržitého volna.

Jinou formou odměňování úředníka je osobní příplatek, který může být vyplácen do výše 50–100 % platového tarifu, v níž je úředník zařazen. Výše 100 % osobního příplatku je vyplácena pouze uznávanému odborníkovi, jímž jsou excelentně vykonávány práce, jež jsou řazeny od 10. do 16. platové třídy.

Mezi další formy odměňování lze zařadit odměnu, která může být udělena za nadprůměrné či výjimečné splnění pracovního úkolu či tato odměna může být cílová,

kdy výše i náležitosti a podrobnosti úkolu jsou úředníkovi oznámeny před započatím plnění tohoto úkolu (§ 127 až 134a, zákona č. 262/2006 Sb., zákoník práce).

4.3.6 Péče o úředníky ÚSC

Péče o úředníky také není ukotvena v zákoně o úřednících ÚSC, proto i v tomto případě bude čerpáno ze zákoníku práce. Podrobněji je tato kapitola rozepsána v teoretické části diplomové práce, proto v této části bude péče o úředníky pouze stručněji shrnuta. Mezi hlavní povinnosti zaměstnavatele v péči o zaměstnance lze začlenit stravování zaměstnanců, zajištění vhodných podmínek pro práci zaměstnanců, k nimž jsou vázány i specifické podmínky a zvláštní péče zaměstnavatele, týkající se například těhotných zaměstnankyň či zaměstnanců trpících zdravotním postižením a v neposlední řadě lze do péče o zaměstnance zařadit i zabezpečení odborného rozvoje zaměstnanců (§ 224 až 247, zákona č. 262/2006 Sb., zákoník práce).

4.3.7 Kárná odpovědnost

Kárná odpovědnost není v zákoně o úřednících ÚSC nikterak definována, avšak jsou zde definovány povinnosti úředníka, kdy jejich porušením by následovala kárná odpovědnost či skončení pracovního poměru úředníka. Mezi tyto povinnosti úředníka lze zařadit především zachovávat a řídit se právními předpisy a ústavním pořádkem České republiky, jednat nestranně a vždy pod svým celým jménem, jednat jménem územního samosprávného celku a dbát na jeho dobrou pověst, plnit pokyny vedoucího a zachovávat mlčenlivost, zdržet se přijímání darů, a především hájit veřejný zájem a zamezit chování, které by v následku tento veřejný zájem, jakkoliv narušilo. Úředník je dále povinen jednat vždy v regulích etiky, slušně, svědomitě a kvalitně, a to nejen při jednáních s jinými osobami, ale i při plnění pracovních úkolů, k nimž je úředník povinen využít celou pracovní dobu k tomu určenou a hospodárně i prostředky, jež má k plnění pracovních úkolů k dispozici. Dále je povinností úředníka požádat o souhlas územně samosprávný celek s možností výkonu jiné výdělečné činnosti úředníka. V neposlední řadě je povinností úředníka prohlubování kvalifikace (§ 16, zákona č. 312/2002 Sb., o úřednících ÚSC).

4.3.8 Skončení pracovního poměru úředníků ÚSC

Skončení pracovního poměru je ukotveno v zákoníku práce, dle kterého je řízen i konec pracovního poměru úředníka ÚSC, jež je rozepsán v teoretické části diplomové

práce. Zákonem o úřednících ÚSC je upravováno pouze převedení na jinou práci, a to především z důvodu nesplnil-li úředník povinnost úspěšného složení odborné způsobilosti.

Dále je zákonem o úřednících ÚSC upravena možnost odvolání vedoucího úředníka, a to buď na žádost tohoto úředníka, či za předpokladů přišel-li vedoucí úředník o svou bezúhonnost, či řádně ve stanovené lhůtě nezakončil své vzdělávání pro vedoucí pozici, či za podmínek byla-li jím porušena zvláště závažným způsobem jedna z povinností, která mu byla uložena zákonem nebo byly-li jím v posledním půl roce porušeny 2 méně závažné povinnosti, jež mu byly uloženy zákonem. Odvoláním či vzdáním se vedoucí funkce není pracovní poměr skončen, neboť je úředníkovi územně samosprávným celkem nabídnuta jiná pozice, avšak nepřijetím úředníka této nabízené pozice je následně pracovní poměr skončen výpovědí z důvodu nadbytečnosti.

V případě jsou-li zaměstnanci nadbytečnými, skončí-li zaměstnavatel či jen jeho část, přesune-li se zaměstnavatel na jiné místo výkonu práce či jeho část a zaměstnanci je z těchto důvodů ukončen pracovní poměr, je tomuto zaměstnanci vypláceno dle zákoníku práce odstupné – viz tabulka 5. Úředníkovi, jímž byl odpracován určitý počet let, náleží další odstupné.

Tabulka 11: Odstupné úředníka za odpracovaný počet let

Počet dovršených let pracovního poměru	Výše odstupného
nejméně 10 let	dvojnásobek průměrného měsíčního výdělku
nejméně 15 let	trojnásobek průměrného měsíčního výdělku
nejméně 20 let	čtyřnásobek průměrného měsíčního výdělku

Zdroj: vlastní zpracování dle § 13, zákona č. 312/2002 Sb., o úřednících ÚSC

5 Výsledky

5.1 Vyhodnocení analýzy služebního zákona a zákona o úřednících ÚSC

Vyhodnocení analýzy služebního zákona a zákona o úřednících ÚSC v rámci komparace a srovnávací analýzy personálních procesů je promítnuto v následující tabulce.

Tabulka 12: Komparace personálních procesů státních zaměstnanců a úředníků ÚSC

Personální procesy	Zákon č. 234/2014 Sb.	Zákon č. 312/2002 Sb.
Nábor a výběr zaměstnanců	<ul style="list-style-type: none"> - <i>předpoklady a podmínky:</i> ctění demokratických zásad, náležitý výkon služby, 18 let, zdravotní způsobilost, bezúhonnost, svéprávnost, občanství ČR, občanství státu EU či Dohody o Evropském hospodářském prostoru, vzdělání, znalost českého jazyka - <i>přijetí:</i> výběrové řízení - složení služebního slibu - úřednická zkouška 	<ul style="list-style-type: none"> - <i>předpoklady a podmínky:</i> občanství ČR, či trvalý pobyt na území ČR, způsobilost k právním úkonům, 18 let, bezúhonnost, znalost úředního jazyka a předpoklady stanovené zvláštním předpisem: vzdělání a potřebná praxe - <i>přijetí:</i> veřejná výzva (pro obce I. typu) či výběrové řízení (pro obce II. a III. typu)
Adaptační proces	<ul style="list-style-type: none"> - upravena pouze délka zkušební doby 3 měsíce, představený 6 měsíců 	<ul style="list-style-type: none"> zákoník práce: 262/2006 Sb. - délka zkušební doby 3 měsíce, vedoucí zaměstnanci 6 měsíců
Vzdělávání zaměstnanců	<ul style="list-style-type: none"> - vstupní vzdělání - průběžné vzdělávání - vzdělávání představeného - jazykové vzdělávání - rozšíření vzdělání – schvaluje služební úřad 	<ul style="list-style-type: none"> - vstupní vzdělávání - průběžné vzdělávání - zkouška odborné způsobilosti - vzdělávání vedoucích úředníků
Hodnocení zaměstnanců	<ul style="list-style-type: none"> - pravidelné - za období (1, 2, 3 roky) po odsloužení 60 dnů - pětistupňové hodnocení 	<ul style="list-style-type: none"> zákoník práce: 262/2006 Sb. - spojeno s odměňováním
Odměňování zaměstnanců	<ul style="list-style-type: none"> zákon o státní službě v souladu se zákoníkem práce: 262/2006 Sb. - odměňování dle tabulky dle vládního nařízení č. 304/2014 Sb., - příplatek za vedení - osobní příplatek - odměny - příplatek za služební pohotovost 	<ul style="list-style-type: none"> zákoník práce: 262/2006 Sb. - odměňování dle tabulky dle vládního nařízení č. 341/2017 Sb., - příplatek za vedení - náhradní volno - osobní příplatek - odměny

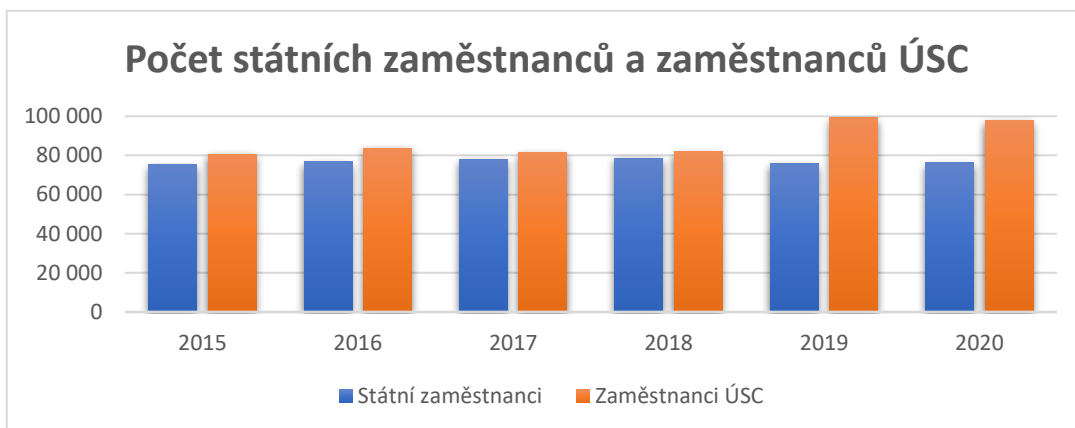
Péče o zaměstnance	<ul style="list-style-type: none"> - zajištění vhodných podmínek pro výkon služby - pracovnělékařské služby - informace - stravování (i v důchodu) - bezpečné uložení osobních předmětů a svršků - možnost kratší služební doby - před školská zařízení - pružná služební doba 	zákoník práce: 262/2006 Sb. <ul style="list-style-type: none"> - stravování zaměstnanců - zajištění vhodných podmínek pro práci - specifické podmínky - zvláštní péče (těhotné, zdravotně postižené) - zabezpečení odborného rozvoje zaměstnanců
Kárná odpovědnost	<ul style="list-style-type: none"> - ústní či písemná výtka (1 rok) - kárné opatření: odvolání ze služebního poměru, skončení služebního poměru, písemná důtka, snížení platu (o 15 % na 3 měsíce) 	<ul style="list-style-type: none"> - není definována, jsou definovány pouze povinnosti úředníka
Skončení služebního/ pracovního poměru	<ul style="list-style-type: none"> - rozhodnutím služebního úřadu - ze zákona - na žádost zaměstnance - smrtí - uplynutím doby služebního poměru - prohlášením za mrtvého 	zákoník práce: 262/2006 Sb. <ul style="list-style-type: none"> - dohodou - ve zkušební době - smrtí - výpovědí - okamžitým zrušením - uplynutím doby - u cizinců uplynutím doby pracovního povolení, vyhoštěním, zrušením povolení k pobytu

Zdroj: vlastní zpracování dle zákonů č. 234/2014Sb., č. 312/2002 Sb., a č. 262/2006 Sb.

Srovnávací analýzou bylo prokázáno, že zákon o státní službě je mnohem komplexnější, neboť jsou v něm specifikovány a řešeny téměř všechny personální procesy oproti zákonu o úřednících ÚSC, kde jsou specifikovány a řešeny pouze některé personální procesy, mezi které zle zařadit nábor a výběr zaměstnanců a vzdělávání zaměstnanců. V personálním procesu odměňování zaměstnanců je v případě služebního zákona odkazováno na zákoník práce, avšak pojmosloví je upraveno v zákoně o státní službě. Na rozdíl od zákona o úřednících ÚSC, kde je zákoník práce plně využíván. Procesně a časově náročnější jsou personální procesy státních zaměstnanců, neboť již hodnocení zaměstnanců je pravidelné nebo za období. Nejvíce procesně náročný personální proces je kárná odpovědnost, kdy v případě kárného provinění a následného kárného opatření je vedeno proti státnímu zaměstnanci kárné řízení, které je projednáváno v kompetencích kárné komise.

V souvislosti s prováděnými srovnávacími analýzami personálních procesů státních zaměstnanců a úředníků ÚSC v návaznosti na legislativní úpravy státních zaměstnanců a úředníků ÚSC byly dále porovnány počty státních zaměstnanců a počty úředníků ÚSC, jež jsou znázorněny v následujícím grafu.

Graf 1: Počet státních zaměstnanců a zaměstnanců ÚSC



Zdroj: data Výročních zpráv o stavu VS za roky 2015–2020 zpracování vlastní

Z grafu je patrné, že v letech 2015–2018 byl poměr státních zaměstnanců a úředníků ÚSC téměř vyrovnaný, avšak v roce 2019 je zde zaznamenán nárůst úředníků ÚSC, jedním z důvodů personálních změn byly zajisté uskutečněné volby do obecních zastupitelstev v říjnu 2018. V roce 2019 byl dále zaznamenán pokles počtu státních zaměstnanců, a to až o 2 042, přesto, že v roce 2019 byl počet služebních úřadů o jeden navýšen na celkový počet 234. Navýšený služební úřad je představován Národní sportovní agenturou. V roce 2020 byl počet státních zaměstnanců opět navýšen, avšak pouze o 367 zaměstnanců.

5.2 Analýza předpokladů pro přijetí do služebního poměru a pracovního poměru ÚSC

Za jeden z nejvíce stěžejních personálních procesů je považován nábor a výběr zaměstnanců, a to jak ve služebním poměru, tak i v pracovním poměru. Mimo zákonné požadavky a zákonem stanovené předpoklady by zde měl být dodržován základní aspekt a podmínka, jež je zákaz diskriminace. Tato podmínka je mnohem lépe dodržována při přijetí zaměstnanců do pracovního poměru ÚSC, jelikož v případě služebního poměru jsou zde mnohdy výjimky, které jsou určovány specifickou povahou služby. Tyto výjimky mohou zahrnovat kulturní, náboženské a morální hodnoty, jež jsou stěžejní pro výkon služby. Za diskriminující by nemělo být považováno žádné omezení, jímž je nastaveno

kritérium požadavků a předpokladů, kterým je řádně plněna služba a zároveň splněna povinnost bezpečnosti a ochrany zdraví při jejím výkonu (Tomek, 2009, s. 129).

Tabulka 13: Analýza předpokladů přijetí do služebního a pracovního poměru

Zákon č. 234/2014 Sb.	Zákon č. 312/2002 Sb.
<p>- předpoklady a podmínky:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ ctění a dodržování demokratických zásad ➤ plnoletost – doložením OP, pasu ➤ svéprávnost – doložením čestného prohlášení ➤ občanství ČR x občanství státu EU či Dohody o Evropském hospodářském prostoru – doložením OP, osvědčení ➤ bezúhonnost – doložením výpisu z evidence Rejstříku trestů, ne staršího 3 měsíců 	<p>- předpoklady a podmínky:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ občanství ČR – doložením OP, cestovního dokladu ➤ trvalý pobyt na území ČR – doložením OP, výpis z evidence obyvatel ➤ způsobilost k právním úkonům – doložením čestného prohlášení ➤ 18 let – doložením OP, pasu ➤ bezúhonnost – doložením výpisu z evidence Rejstříku trestů, ne staršího 3 měsíců
<ul style="list-style-type: none"> ➤ dosažené vzdělání – doložením originálů či úředně ověřených kopií vysvědčení a diplomů ➤ zdravotní způsobilost – doložením čestného prohlášení – osvědčení ➤ znalost cizího jazyka (je-li potřeba) ➤ u cizinců znalost českého jazyka – osvědčení ➤ oprávnění přístupu k utajovaným informacím (je-li potřeba) – doložením originálu či úředně ověřenou kopií osvědčení pro typ utajení: vyhrazené, tajné, důvěrné a přísně tajné <p>- přijetí: výběrové řízení - složení služebního slibu - úřednická zkouška</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ znalost úředního jazyka – doložením osvědčení – především u cizinců ➤ dosažené vzdělání – doložením originálů či úředně ověřených kopií vysvědčení a diplomů ➤ potřebná praxe – doložením čestného prohlášení, životopisu <p>- přijetí: veřejná výzva (pro obce I. typu) výběrové řízení (pro obce II. a III. typu)</p>

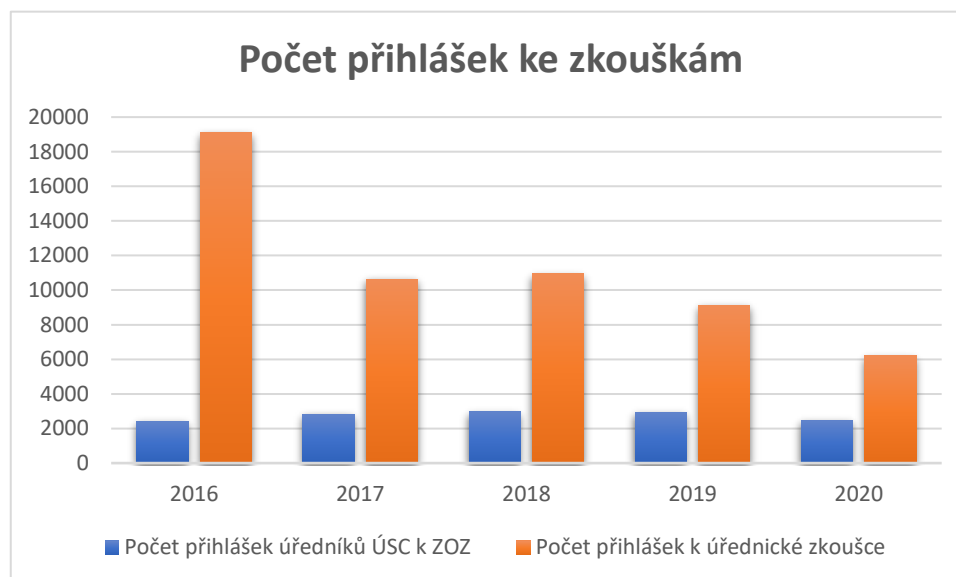
Zdroj: zákon č. 234/2014 Sb., zákon č. 312/2002 Sb., metodický pokyn č. 1/2019

Analýzou předpokladů a podmínek přijetí do služebního poměru či pracovního poměru úředníků ÚSC bylo zjištěno, že, vyjma základních podmínek jako je plnoletost a svéprávnost, je velmi dbáno na bezúhonnost uchazečů. Dále zde významnou roli hraje dosažené vzdělání a u úředníků ÚSC i dosažená praxe. Do služebního poměru jsou pro určitá služební místa vyžadovány speciální předpoklady jako je například oprávnění přístupu k utajovaným informacím, jinak jsou předpoklady pro přijetí téměř shodné. Rozdíly jsou zaznamenávány až v případném přijímání do služebního či pracovního poměru, kde jsou

odlišná kritéria a podmínky výběrových řízení, kdy v případě pracovního poměru pro obce I. typu je zde způsob přijetí veřejnou výzvou. Náročnější na předpoklady a podmínky je přijetí do služebního poměru, kde je od uchazeče požadováno více požadavků, složení služebního slibu a splnění povinnosti úřednické zkoušky.

Na základě analýzy předpokladů pro přijetí do služebního poměru a pracovního poměru ÚSC bylo zjištěno, že v případě přijetí do těchto poměrů je nezbytnou součástí setrvání ve služebním poměru úspěšné vykonání úřednické zkoušky a pro setrvání úředníka ÚSC v pracovním poměru na konkrétní pracovní pozici, úspěšné vykonání Zkoušky odborné způsobilosti.

Graf 2: Celkový počet přihlášek ke zkouškám



Zdroj: data Výročních zpráv o státní službě za roky 2016-2022 a Výročních zpráv o stavu vzdělávání úředníků za roky 2016-2022 zpracování vlastní

Z grafu je patrné, že v počtu přihlášek se nachází ve vedení státní zaměstnanci, kteří musejí splnit úřednickou zkoušku, jelikož úřednická zkouška musí být splněna vždy po přijetí do služebního poměru. Naopak úředníkem ÚSC může být požádáno o tzv. rovnocennost, což je uznání dosaženého vzdělání, na základě čehož by následně úředníkem ÚSC nebyla zkouška ZOZ vykonávána. Úřednická zkouška je složena z obecné části a zvláštní části, což je shodné se složením Zkoušky odborné způsobilosti.

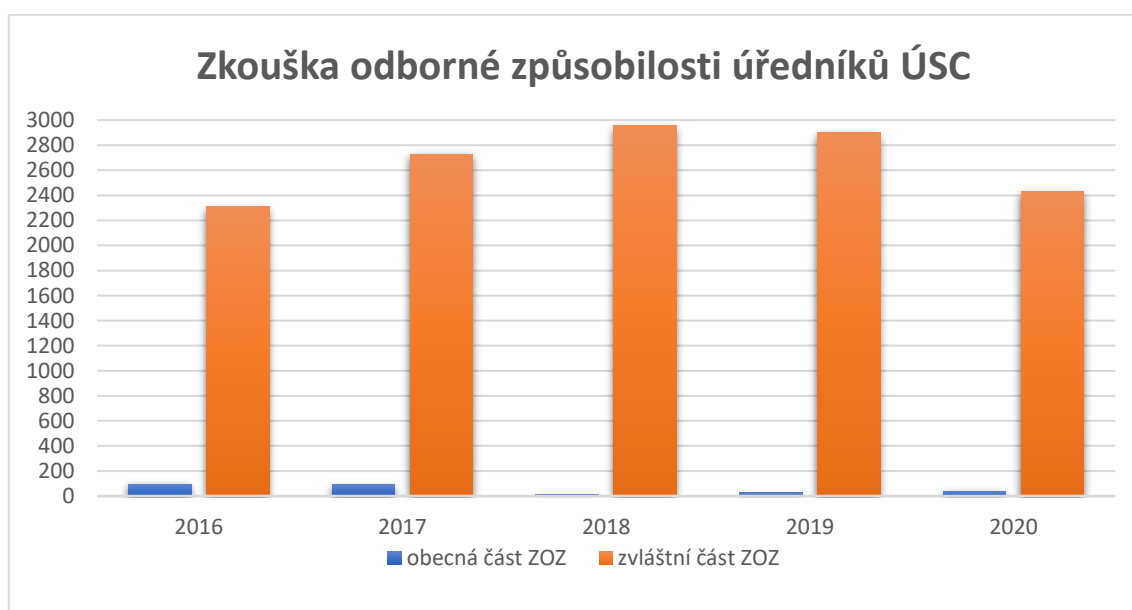
Graf 3: Celkový počet přihlášek k úřednické zkoušce



Zdroj: data Výročních zpráv o státní službě za roky 2016–2020 zpracování vlastní

Zákon o státní službě vstoupil v platnost v roce 2015, proto byl v roce 2016 zaznamenán obrovský nárůst přihlášek, neboť je úřednická zkouška vykonávána státním zaměstnancem nejpozději do 12 měsíců, kdy započal výkon služby, kdy tento nárůst přihlášek se týkal především na obecné části úřednické zkoušky, což v pozdějších letech neustále klesalo. Od roku 2017–2020 je častěji plněna zvláštní část úřednické zkoušky, neboť jedním z důvodů může být skutečnost, že obecná část úřednické zkoušky úředníka ÚSC je považována za srovnatelnou s obecnou částí úřednické zkoušky státního zaměstnance.

Graf 4: Celkový počet přihlášek k ZOZ úředníků ÚSC

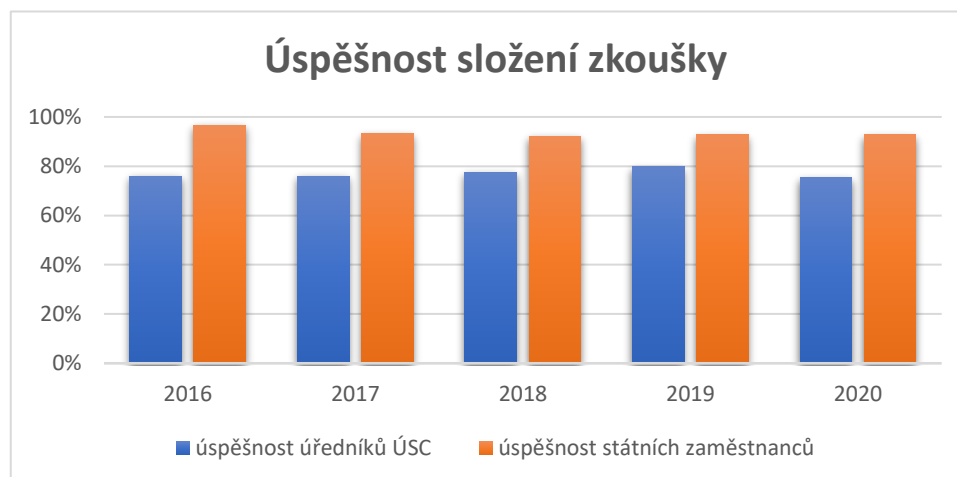


Zdroj: data Výročních zpráv o stavu vzdělávání úředníků za roky 2016–2022 zpracování vlastní

Naopak u úředníků ÚSC je patrné, že jasně dominuje počet přihlášek na zvláštní část Zkoušky odborné způsobilosti, kdy za jeden z důvodů lze opět označit srovnatelnost obecné části ZOZ s obecnou částí úřednické zkoušky státních zaměstnanců. Dalším důvodem je bezpochyby uznání rovnocennosti zkoušky, kdy nejčastěji je uznávána právě obecná část zkoušky, a proto je úředníky ÚSC plněna pouze zvláštní část ZOZ. V neposlední řadě je za další důvod považováno již jedno splnění obecné části ZOZ, kdy při spravování a vykonávání více správních činností úředníkem, je tímto úředníkem splněna pouze zvláštní část ZOZ týkající se nově spravovaných správních činností.

Úspěšnost splnění úřednické zkoušky státních zaměstnanců, ale i úředníků ÚSC je poměrně vysoká.

Graf 5: Úspěšnost složení zkoušky



Zdroj: data Výročních zpráv o státní službě za roky 2016-2022 a Výročních zpráv o stavu vzdělávání úředníků za roky 2016-2022 zpracování vlastní

Z grafu je patrné, že státní zaměstnanci jsou při skládání úřednické zkoušky úspěšnější, což může být v souvislosti s možností pouze jednoho opravného termínu, na rozdíl od ZOZ, kde jsou umožněny dva opravné pokusy při nevyhovění. Dalším důvodem je zde dále jistě skutečnost, že státními zaměstnanci je úřednická zkouška hrazena a až po úspěšném složení úřednické zkoušky je státnímu zaměstnanci úřednická zkouška proplacena.

5.3 Návrh vedoucí ke zjednodušení personálních procesů pracovního poměru ÚSC

Za hlavní nevýhodu a problém je považována nekomplexnost zákona o úřednících ÚSC, jelikož jak z diplomové práce vyplývá, je tento zákon spíše zákonem doplňkovým a personální procesy úředníků ÚSC jsou tak zakotveny převážně v zákoníku práce č. 262/2006 Sb., jenž je pro úředníky ÚSC obecný. Z prováděných analýz a dotazování na konkrétních institucích bylo naznačeno a představeno několik problémů, z nichž všechny poukazyvaly na nejednotnost zákona o úřednících ÚSC. Jedním z problémů je kárná odpovědnost, která není v zákoně o úřednících ÚSC nikterak definována a není přesně specifikována ani v zákoníku práce, kdy ani na územním samosprávném celku tedy není kárná odpovědnost příliš vykonávána, jelikož kvůli absenci definice v zákoníku, mají mnohdy územně samosprávné celky omezené možnosti kárných opatření. Územním samosprávným celkem nemůže být při neplnění povinností zaměstnance snížen osobní příplatek zaměstnance, tedy není zde řádná možnost potrestání zaměstnance, za případné neplnění či špatného plnění povinností. Dalším problémem je vyplácení odstupného při skončení pracovního poměru úředníků ÚSC, neboť vyplácení odstupného je dáno jak zákoníkem práce, tak i zákonem o úřednících ÚSC, tedy těmito odstupnými je dána dvojnásobná zátěž pro instituci, což v praxi mnohdy znamená, že je propuštěn zaměstnanec, jež je v zaměstnání krátce, i když mnohdy vykonává práci za jiného kolegu či má odbornější znalosti než zaměstnanec, jenž je v zaměstnání déle, neboť tomuto zaměstnanci je vypláceno nižší odstupné, čímž je představována nižší finanční zátěž pro instituci.

Proto tato problematika vyústila v návrh řešení této situace, a to v návrh autora diplomové práce v jednotné a řádné legislativní předpisy, tedy kompletní a komplexní nový zákon o úřednících ÚSC, kterým by byly definovány všechny personální procesy bez odkazů na zákoník práce, obdobně jako jsou tyto personální procesy stanoveny v zákoně o státní službě. Ucelením podmínek personálních procesů úředníků ÚSC by bylo zamezeno nulové kárné odpovědnosti, dále by tímto zákonem bylo zamezeno „trpění“ na pracovišti méně výkonných zaměstnanců, s obavou rozvázání jejich pracovního poměru z důvodů nákladných finančních výdajů na jejich odstupné, a přenášení jejich práce na ostatní zaměstnance. Nový zákon o úřednících ÚSC by tak přispěl ke zjednodušení personálních procesů úředníků ÚSC, i k lepší orientaci samotných úředníků ÚSC o svých právech, ale především i povinnostech a při jejich neplnění i k případné kárné odpovědnosti.

6 Závěr

Diplomová práce je zaměřena na personální procesy státních zaměstnanců a úředníků územně samosprávných celků, jež jsou charakterizovány v teoretické části. Dále se teoretická část zabývá definicí služebního poměru a charakteristikou služebního zákona, a to především jeho historického vývoje a členění. Následně je v teoretické části definován pojem úředník ÚSC a charakteristika zákona o úřednících ÚSC z pohledu jeho členění a historického vývoje.

V praktické části se nachází několik analýz zaměřujících se na legislativu státní služby, na legislativu úředníků ÚSC, předpoklady pro přijetí do služebního či pracovního poměru. Dále je zde provedena komparace personálních procesů státních zaměstnanců a úředníků ÚSC vybraných organizací. Hlavním cílem diplomové práce je porovnání personálních procesů týkajících se státních zaměstnanců a úředníků ÚSC a určení, který z těchto personálních procesů je časově a procesně náročnější na množství požadavků na uchazeče.

Analýzami legislativ a předpokladů pro přijetí do služebního či pracovního poměru úředníků ÚSC a provedenou komparací personálních procesů vybraných organizací bylo prokázáno, že zákon o státní službě je mnohem komplexnější, neboť jsou v něm specifikovány a definovány téměř všechny personální procesy oproti zákonu o úřednících ÚSC, ve kterém je definován pouze nábor a výběr zaměstnanců a vzdělávání zaměstnanců, kdy v případě ostatních personálních procesů je plně využíván zákoník práce. Proto tato problematika vyústila v návrh autora diplomové práce k ucelení podmínek personálních procesů úředníků ÚSC v jednotném a kompletním legislativním předpisu úředníků ÚSC, jež by významně přispěl ke zjednodušení personálních procesů úředníků ÚSC a doplnil chybějící personální proces – kárnou odpovědnost úředníků ÚSC.

Celkově jsou tedy procesně a časově náročnější personální procesy státních zaměstnanců, neboť již při náboru zaměstnanců, je jedna z podmínek splnění úřednické zkoušky. Dále jsou zde vyšší nároky na vzdělání zaměstnanců mezi, než je možné zařadit například jazykové znalosti či oprávnění přístupu k utajovaným informacím. Časově náročnější je následně i hodnocení zaměstnanců, které je pravidelné či za období. Nejvíce procesně náročný personální proces je kárná odpovědnost, neboť v případě kárného provinění a následného kárného opatření je vedeno proti státnímu zaměstnanci kárné řízení jež je projednáváno v kompetencích kárné komise.

7 Seznam použitých zdrojů

1. Adaptační proces zaměstnance. Kvalita jednoduše [online]. Boskovice: Dudek, 2017 [cit. 2022-03-04]. Dostupné z: http://kvalita-jednoduse.cz/adaptacni_proces/
2. BĚLECKÝ, Miroslav. *Zákon o státní službě a zákony související: komentář*. Praha: VOX, 2015. ISBN 978-80-87480-35-9.
3. ERÉNYI, Tereza, Diana KANTOROVÁ a Daniel VEJSADA. *Vyznejte se v zákoně o státní službě: podle právní úpravy k 30. listopadu 2016*. Brno: BizBooks, 2017. ISBN 978-80-265-0607-2.
4. GADOWSKA, Kaja. Constitutional values and civil servant recruitment: The principles for filling revenue service positions in Poland. *Communist and Post-Communist Studies* [online]. 2018, 51(3), 257-271 [cit. 2022-03-04]. ISSN 0967-067X. Dostupné z: [doi:10.1016/j.postcomstud.2018.07.003](https://doi.org/10.1016/j.postcomstud.2018.07.003)
5. HOMFRAY, Šárka, Dominika KLEVETOVÁ a Michal STANĚK. *Praktický průvodce státní službou*. Praha: Grada Publishing, 2020. Právo pro každého (Grada). ISBN 978-80-271-1756-7.
6. HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada, 2007. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-1457-8.
7. IVANOVA, Natalyia L. a Bogdana B. PETKO. SELFIMAGE OF PUBLIC CIVIL SERVANTS: THE FEATURES AND FACTORS. *Public Administration Issues* [online]. 2020, 1999(4), 141-166 [cit. 2022-03-04]. ISSN 1999-5431. Dostupné z: <https://www.webofscience.com/wos/woscc/full-record/WOS:000607682900006>
8. KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3.
9. KOLDINSKÁ, Kristina. *Gender a sociální právo: rovnost mezi muži a ženami v sociálněprávních souvislostech*. Praha: C.H. Beck, 2010. Beckova edice právní instituty. ISBN 978-80-7400-343-1.
10. KOTTNAUER, Antonín, Jan PŘIB, Helena ÚLEHLOVÁ a Ludmila TOMANDLOVÁ. *Zákon o státní službě*. Ostrava: Sagit, 2015. ISBN 978-80-7488-079-7.
11. Metodický pokyn náměstka ministra vnitra pro státní službu, kterým se stanoví podrobnosti k provádění výběrových řízení, ze dne 30.4.2019. In: Ministerstvo vnitra České republiky, č. MV-61991-1. [online], [cit. 2022-03-04].

- Dostupný také z Ministerstvo vnitra České republiky: <https://www.mvcr.cz/sluzba/soubor/metodicky-pokyn-nmvss-c-1-2019-vyberova-izeni-docx.aspx>
12. NAŘÍZENÍ EVROPSKÉHO PARLAMENTU A RADY (EU, EURATOM) č. 1023/2013. In: Úřední věstník Evropské unie. Štrasburk: Úřední věstník Evropské unie, 2013, ročník 2013, L 287/15, číslo 1023. Dostupné také z: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/CS/ALL/?uri=CELEX%3A32013R1023>
 13. NAŘÍZENÍ RADY (EHS, EUROATOM, ESUO), č. 259/68, Služební řád. In: Úřední věstník Evropské unie. Štrasburk: Úřední věstník Evropské unie, 1968, ročník 1968, číslo 56. Dostupné také z: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/CS/TXT/HTML/?uri=CELEX:31968R0259>
 14. Nařízení vlády o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě., ze dne 25.9.2017. In: Sbírka zákonů České republiky, částka 117. [online], [cit. 2022-3-04]. Dostupný také z Ministerstvo vnitra České republiky: <https://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/ViewFile.aspx?type=c&id=38308>
 15. Nařízení vlády o platových poměrech státních zaměstnanců., ze dne 8.12.2014. In: Sbírka zákonů České republiky, částka 123. [online], [cit. 2022-03-04]. Dostupný také z Ministerstvo vnitra České republiky: <https://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/ViewFile.aspx?type=c&id=6752>
 16. Nařízení vlády kterým se mění nařízení vlády č. 341/2017 Sb., o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě, ve znění pozdějších předpisů, nařízení vlády č. 304/2014 Sb., o platových poměrech státních zaměstnanců, ve znění pozdějších předpisů, a nařízení vlády č. 420/2021 Sb., kterým se mění nařízení vlády č. 341/2017 Sb., o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě, ve znění pozdějších předpisů, nařízení vlády č. 304/2014 Sb., o platových poměrech státních zaměstnanců, ve znění pozdějších předpisů, a nařízení vlády č. 347/2021 Sb., kterým se mění nařízení vlády č. 304/2014 Sb., o platových poměrech státních zaměstnanců, ve znění pozdějších předpisů., ze dne 29.12.2021. In: Sbírka zákonů České republiky, částka 231. [online], [cit. 2022-03-04]. Dostupný také z Ministerstvo vnitra České republiky: <https://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/ViewFile.aspx?type=c&id=39304>
 17. Obecné informace. Ministerstvo vnitra České republiky [online]. Praha: Ministerstvo vnitra České republiky, c2021 [cit. 2022-03-04]. Dostupné

- z: <https://www.mvcr.cz/sluzba/clanek/obecne-informace.aspx?q=Y2hudW09Mg%3d%3d>
18. PARKHOMENKO-KUTSEVIL, Oksana Igorivna. INNOVATIVE APPROACH TO CIVIL SERVANTS AND LOCAL GOVERNMENT OFFICIALS TRAINING. SCIENTIFIC BULLETIN OF POLISSIA [online]. 2017, 2(3(11)), 184-189 [cit. 2022-03-04]. ISSN 24109576. Dostupné z: doi:10.25140/2410-9576-2017-2-3 (11)-184-189
 19. PILAŘOVÁ, Irena. Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost. Praha: Grada, 2008. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2042-5.
 20. Pojmy úředník a správní činnost podle zákona č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků a o změně některých zákonů. Ministerstvo vnitra České republiky [online]. Praha: Ministerstvo vnitra České republiky, c2021 [cit. 2022-03-04]. Dostupné z: <https://www.mvcr.cz/odk2/soubor/stanovisko-k-bodu-programu-c-2-802894.aspx>
 21. PONDĚLÍČKOVÁ, Klára. *Zákon o úřednících územních samosprávných celků: komentář*. Praha: Wolters Kluwer, 2016. Komentáře (Wolters Kluwer ČR). ISBN 978-80-7552-301-3.
 22. Pracovní poměr úředníka a veřejná výzva. Moderní obec [online]. Praha: Profi Press, c2022 [cit. 2022-03-04]. Dostupné z: <https://www.moderniobec.cz/pracovni-pomer-urednika-a-verejna-vyzva/>
 23. SIDORCHUK, Irina, Aleksei AKHRYMENKA, Volha BASKO, Alexei GRIGORIEV a Anton PARFENCHYK. The Framework of the Civil Servants' Education in the Conditions of Sustainable Development of the Republic of Belarus. European Journal of Sustainable Development [online]. 2019, 8(3), 203-209 [cit. 2022-03-04]. ISSN 2239-6101. Dostupné z: doi:10.14207/ejsd.2019.v8n3p203
 24. Vyhláška č. 512/2002 Sb., ze dne 28.11.2002, Vyhláška o zvláštní odborné způsobilosti úředníků územních samosprávných celků. In: Sbíрка zákonů České republiky, částka 177. [online], [cit. 2022-03-04]. Dostupný také z Ministerstvo vnitra České republiky: <https://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/ViewFile.aspx?type=c&id=3996>

25. Výroční zpráva o státní službě., za rok 2016. In: Ministerstvo vnitra České republiky. [online], [cit. 2022-03-04]. Dostupné také z: <https://www.mvcr.cz/sluzba/soubor/vyrocnizprava-o-statni-sluzbe-za-rok-2016-pdf.aspx>
26. Výroční zpráva o státní službě., za rok 2017. In: Ministerstvo vnitra České republiky. [online], [cit. 2022-03-04]. Dostupné také z: <https://www.mvcr.cz/sluzba/soubor/vyrocnizprava-o-statni-sluzbe-za-rok-2017.aspx>
27. Výroční zpráva o státní službě., za rok 2018. In: Ministerstvo vnitra České republiky. [online], [cit. 2022-03-04]. Dostupné také z: <https://www.mvcr.cz/sluzba/soubor/vyrocnizprava-o-statni-sluzbe-za-rok-2018.aspx>
28. Výroční zpráva o státní službě., za rok 2019. In: Ministerstvo vnitra České republiky. [online], [cit. 2022-03-04]. Dostupné také z: <https://www.mvcr.cz/sluzba/soubor/vyrocnizprava-o-statni-sluzbe-za-rok-2019.aspx>
29. Výroční zpráva o státní službě., za rok 2020. In: Ministerstvo vnitra České republiky. [online], [cit. 2022-03-04]. Dostupné také z: <https://www.mvcr.cz/sluzba/clanek/vyrocnizprava-o-statni-sluzbe-za-rok-2020.aspx>
30. Výroční zpráva o stavu veřejné správy v ČR v r. 2016., v roce 2017. In: Ministerstvo vnitra České republiky, ISBN 978-80-87544-52-5. [online], [cit. 2022-03-04]. Dostupné také z: <https://www.mvcr.cz/soubor/vyrocnizprava-o-stavu-verejne-spravy-v-cr-v-r-2016.aspx>
31. Výroční zpráva o stavu veřejné správy v ČR v r. 2017., v roce 2018. In: Ministerstvo vnitra České republiky, ISBN 978-80-87544-80-8. [online], [cit. 2022-03-04]. Dostupné také z: <https://www.mvcr.cz/soubor/vyrocnizprava-o-stavu-verejne-spravy-v-cr-v-r-2017.aspx>
32. Výroční zpráva o stavu veřejné správy v ČR v r. 2018., v roce 2019. In: Ministerstvo vnitra České republiky, ISBN 978-80-7616-027-9. [online], [cit. 2022-03-04]. Dostupné také z: <https://www.mvcr.cz/soubor/vyrocnizprava-o-stavu-verejne-spravy-v-cr-v-r-2018.aspx>
33. Výroční zpráva o stavu veřejné správy v ČR v r. 2019., v roce 2020. In: Ministerstvo vnitra České republiky, ISBN 978-80-7616-063-7. [online], [cit. 2022-03-04]. Dostupné také z: <https://www.mvcr.cz/soubor/vyrocnizprava-o-stavu-vs-2019-pdf.aspx>

34. Výroční zpráva o stavu veřejné správy v ČR v r. 2020., v roce 2021. In: Ministerstvo vnitra České republiky, ISBN 978-80-7616-096-5. [online], [cit. 2022-03-04]. Dostupné také z: <https://www.mvcr.cz/soubor/vyrocní-zpráva-o-stavu-verejne-spravy-v-cr-v-r-2020.aspx>
35. Výroční zpráva o stavu vzdělávání úředníků územně samosprávných celků v České republice v roce 2016., ze září 2017. In: Ministerstvo vnitra České republiky. [online], [cit. 2022-03-04]. Dostupné také z: <https://www.mvcr.cz/soubor/vyrocní-zpráva-o-stavu-vzdelavani-uredniku-uzemnich-samospravnych-celku-v-ceske-republice-v-roce-2016.aspx>
36. Výroční zpráva o stavu vzdělávání úředníků územně samosprávných celků v České republice v roce 2017., ze srpna 2018. In: Ministerstvo vnitra České republiky. [online], [cit. 2022-03-04]. Dostupné také z: <https://www.mvcr.cz/soubor/vyrocní-zpráva-o-stavu-vzdelavani-uredniku-uzemnich-samospravnych-celku-v-ceske-republice-v-roce-2017.aspx>
37. Výroční zpráva o stavu vzdělávání úředníků územně samosprávných celků v České republice v roce 2018., z července 2019. In: Ministerstvo vnitra České republiky. [online], [cit. 2022-03-04]. Dostupné také z: <https://www.mvcr.cz/soubor/vyrocní-zpráva-o-stavu-vzdelavani-uredniku-uzemnich-samospravnych-celku-v-ceske-republice-v-roce-2018.aspx>
38. Výroční zpráva o stavu vzdělávání úředníků územně samosprávných celků v České republice v roce 2019., z července 2020. In: Ministerstvo vnitra České republiky. [online], [cit. 2022-03-04]. Dostupné také z: <https://www.mvcr.cz/soubor/vyrocní-zpráva-o-stavu-vzdelavani-uredniku-uzemnich-samospravnych-celku-v-ceske-republice-v-roce-2019.aspx>
39. Výroční zpráva o stavu vzdělávání úředníků územně samosprávných celků v České republice v roce 2020., ze srpna 2021. In: Ministerstvo vnitra České republiky. [online], [cit. 2022-03-04]. Dostupné také z: <https://www.mvcr.cz/soubor/vyrocní-zpráva-o-stavu-vzdelavani-uredniku-uzemnich-samospravnych-celku-v-ceske-republice-v-roce-2020.aspx>
40. TOMEK, Petr. Slovník služebního poměru. Olomouc: ANAG, 2009. Právo (ANAG). ISBN 978-80-7263-541-2.

41. TRYKAR, Luděk. *Služební poměr státních zaměstnanců*. Praha: Leges, 2008. Teoretik. ISBN 978-80-87212-05-9.
42. Zákon č. 234/2014 Sb., ze dne 1.10.2014, Zákon o státní službě. In: Sbíрка zákonů České republiky, částka 99. [online], [cit. 2022-03-04]. Dostupný také z Ministerstvo vnitra České republiky: <https://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/ViewFile.aspx?type=z&id=27498>
43. Zákon č. 262/2006 Sb., ze dne 21.4.2006, Zákon zákoník práce. In: Sbíрка zákonů České republiky, částka 84. [online], [cit. 2022-03-04]. Dostupné také z Ministerstvo vnitra České republiky: <https://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/ViewFile.aspx?type=c&id=4930>
44. Zákon č. 312/2002 Sb., ze dne 13.6.2002, Zákon o úřednících územních samosprávných celků a o změně některých zákonů. In: Sbíрка zákonů České republiky, částka 114. [online], [cit. 2022-03-04]. Dostupný také z Ministerstvo vnitra České republiky: <https://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/ViewFile.aspx?type=c&id=3933>
45. Zákon č. 435/2004 Sb., ze dne 13.5.2004, Zákon o zaměstnanosti. In: Sbíрка zákonů České republiky, částka 143. [online], [cit. 2022-03-04]. Dostupné také z Ministerstvo vnitra České republiky: <https://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/ViewFile.aspx?type=c&id=4447>

8 Přílohy

Příloha 1: Otázky do rozhovoru

Příloha 2: Přepis rozhovoru s personální ředitelkou SVS

Příloha 3: Přepis rozhovoru s tajemníkem MěÚ Jindřichův Hradec

Příloha 1

Otázky do rozhovoru

- 1) Dle jakého zákona je prováděn nábor a výběr zaměstnanců?
- 2) Co obsahuje Vámi vypisované výběrové řízení?
- 3) Dle jakých kritérií přijímáte zaměstnance?
- 4) Jak dlouho trvá adaptační proces?
- 5) Jak probíhá adaptační proces a co obsahuje?
- 6) Probíhá u Vás vzdělávání zaměstnanců?
- 7) Jak často u Vás probíhá vzdělávání zaměstnanců?
- 8) Prostřednictvím čeho u Vás probíhá vzdělávání zaměstnanců případně jakou formou?
- 9) Prostřednictvím čeho je u Vás realizováno hodnocení zaměstnanců?
- 10) Jak často u Vás probíhá hodnocení zaměstnanců?
- 11) Jak často a dle jakých kritérií je u Vás realizováno odměňování zaměstnanců?
- 12) Prostřednictvím čeho a jakou formou je u Vás realizována péče o zaměstnance?
- 13) Za jakých podmínek a v jaké formě je u Vás veden institut kárné odpovědnosti?
- 14) Jaké jsou nejčastější důvody skončení služebního / pracovního poměru?

Přepis rozhovoru s personální ředitelkou SVS

1) Dle jakého zákona je prováděn nábor a výběr zaměstnanců?

Obsazování volných služebních míst je na Státní veterinárně správě prováděno dle zákona o státní službě v souladu s požadavky Metodického pokynu náměstka ministra vnitra pro státní službu č. 1/2019, jímž jsou určeny a nastaveny podrobnosti týkající se realizace a výkonu výběrového řízení.

2) Co obsahuje Vámi vypisované výběrové řízení?

V oznámení, jímž je vyhlášováno výběrové řízení pro konkrétní služební místo, je obsažena konkrétní a detailní specifikace služebního místa, v níž je zahrnováno určení místa výkonu služby, délka a typ služebního poměru (na dobu určitou/neurčitou), obor služby, popis vykonávaných činností ve službě, zařazení do platové třídy a datum možného nástupu do služby.

3) Dle jakých kritérií přijímáte zaměstnance?

Dle zákonem stanovených obecných kritérií, jež jsou definovány v § 25 v zákoně o státní službě a specifických kritérií, týkající se oboru vzdělání, jazykových znalostí a dalších odborných požadavků potřebných pro konkrétní služební místo, které jsou také obsaženy v oznámení výběrového řízení. Tyto požadavky a kritéria jsou specifikována ve služebním předpisu SVS č. 4/2015 nebo ve služebním předpisu SVS č. 2/2016.

4) Jak dlouho trvá adaptační proces?

Délka adaptačního procesu Státní veterinární správy trvá 3 měsíce a začíná běžet dnem zařazení nebo jmenování na služební místo či dnem vzniku pracovního poměru.

5) Jak probíhá adaptační proces a co obsahuje?

Adaptační proces je tedy započat prvním dnem nástupu nového zaměstnance k výkonu služby či práce, kdy je nově příchozímu zaměstnanci předán formulář Individuálního plánu adaptace a Vstupní příručka pro nového zaměstnance Státní veterinární správy. Dále je požadováno po nově příchozím zaměstnanci absolvování e-learningového kurzu BOZP

a PO. Po splnění těchto požadavků je pokračováno v adaptačním procesu vedoucím zaměstnancem, jímž je realizován nejpozději do 10 kalendářních dnů s nově příchozím zaměstnancem krátký vstupní pohovor, kde jsou stanoveny úkoly a termíny pro adaptační proces, kdy alespoň 1 úkol je povinný. Dále je vedoucím zaměstnancem zanecháno novému zaměstnanci doplnění formuláře Individuálního plánu adaptace. Mezi formy adaptace lze jež jsou definovány vedoucím zaměstnancem zařadit:

- zácvik vedoucím zaměstnancem – vedoucím zaměstnancem je nově příchozí zaměstnanec instruován, je mu vše vysvětlováno, jsou mu přidělovány úkoly, je prováděna průběžná kontrola jeho výkonu a je jím poskytována zpětná vazba,
- mentorování – zkušenějším kolegou je nabízena výpomoc, mentor je považován za rádce a zkušenějšího kolegu, jímž je poskytována pomoc s lepší integrací nově příchozího zaměstnance do služebního úřadu,
- instruktáž při výkonu služby – nově příchozí zaměstnanec je, v rámci osvojení si pracovního či služebního postupu, přidělen ke zkušenějšímu zaměstnanci,
- samostudium – nově příchozím zaměstnancem je nastudována daná problematika například formou školení v E-learningovém portálu SVS, shlédnutím dostupných videonahrávek ze školení z Portálu SVS, studiem řízených dokumentů SVS z Registratury e-spis. Vedoucím zaměstnancem jsou následně znalosti nového zaměstnance ověřovány.
- přidělení úkolu – nově příchozímu zaměstnanci je přidělen úkol, jehož plnění je sledováno, usměrňováno a následně hodnoceno,
- absolvování školení – prezenčně či online formou je nový zaměstnanec proškolen externí firmou nebo garantem SVS,
- pracovní porady – forma adaptace v níž jsou vyměňovány zkušenosti, sdělovány názory či řešeny a představovány existující problémy a reálná fakta.

Zaměstnancem v adaptačním procesu je po uplynutí adaptační doby 3 měsíců předán formulář Individuálního plánu adaptace vedoucímu zaměstnanci, jímž je adaptační proces vyhodnocen. Vyhodnocení adaptačního procesu vedoucím zaměstnancem může být konzultováno s mentorem. Následně je vedoucím zaměstnancem předán formulář k poskytnutí zpětné vazby nově příchozímu zaměstnanci. Ve zpětné vazbě je nově příchozím zaměstnancem komentován adaptační proces. Zpětná vazba je nově příchozím zaměstnancem zpracována do 10 kalendářních dnů od ukončení adaptačního procesu a předána vedoucímu zaměstnanci. Cílem vyhodnocení adaptačního procesu je přezkum, zda

byl novým zaměstnancem splněn Individuální adaptační plán, závěrem, kterého je prohlašováno, zda nový zaměstnanec uspěl či neuspěl. Do 10 kalendářních dnů je vedoucím nově příchozího zaměstnance provedeno vyhodnocení adaptačního procesu, po možné konzultaci s mentorem, byl-li vedoucím zaměstnancem určen. Toto vyhodnocení je mnohdy považováno za prvotní dokument k následnému služebnímu hodnocení státního zaměstnance, které je vedoucím zaměstnancem vyhotovováno po uplynutí zkušební doby, a to nejpozději do 10 kalendářních dnů od zpřístupnění a umožnění nahlédnutí do formuláře v modulu Docházka. Je-li vyhodnocen v závěru adaptačního procesu neúspěch nově příchozího zaměstnance, je vedoucím zaměstnancem ihned ohlášen tento závěr řediteli KVS/ MěVS/ odboru ÚVS a personalistovi, jímž jsou dále vykonávány nezbytné personální úkony. Veškeré dokumenty adaptačního procesu jsou předány personalistovi, kterým jsou založeny do osobního spisu zaměstnance. Na základě závěrečného vyhodnocení adaptačního procesu jsou novému zaměstnanci přiznávány návrhy na osobní příplatky, či návrhy na osobní příplatky do prvního služebního hodnocení, stanovovány mimořádné individuální vzdělávací plány pro daný kalendářní rok, služební hodnocení, a to jak první, tak na požádání či průběžné hodnocení výkonu služby a v neposlední řadě i zrušení služebního poměru ve zkušební době.

6) Probíhá u Vás vzdělávání zaměstnanců?

Ano.

7) Jak často u Vás probíhá vzdělávání zaměstnanců?

Ročně, dle ročního individuálního plánu vzdělávání, formou školení či kurzů, a to jak interně, tak i externě, dále formou zákonných školení jako jsou například školení řidičů, proti korupci či BOZP/PO.

8) Prostřednictvím čeho u Vás probíhá vzdělávání zaměstnanců případně jakou formou?

Ke vzdělávání je užívána e-learningová platforma Moodle. Vzdělávání zaměstnanců je realizováno i při adaptačním procesu, a to formou samostudia, absolvování školení, ale i instruktáží při výkonu služby zdatnějším kolegy. Do vzdělávání zaměstnanců je tedy zahrnováno úvodní vstupní vzdělávání, následné vzdělávání, průběžné vzdělávání (povinné,

např.: periodické školení BOZP, periodické protikorupční školení, školení řidičů referentských vozidel), vzdělávání měkkých dovedností, IT dovedností, jazykové vzdělávání, ostatní odborné vzdělávání a vzdělávání představených. V průběhu prvního čtvrtletí je vzdělávání plánováno přímými nadřízenými formou řádných individuálních vzdělávacích plánů, jež jsou obsaženy v OKbase-docházka modul Vzdělávání a jsou určeny všem stávajícím zaměstnancům Státní veterinární správy. Mimořádný individuální vzdělávací plán je vypracován těm zaměstnancům, jež byli přijati do služebního poměru v průběhu dalších čtvrtletí. Všeobecně je vzdělávání zaměstnanců řízeno dle Usnesení vlády České republiky č. 899 o Rámcových pravidlech vzdělávání zaměstnanců ve správních úřadech ze dne 7. září 2020, Služebním předpisem náměstka ministra vnitra pro státní službu č. 9/2015 ze dne 29. října. 2015, jímž jsou stanovena Rámcová pravidla vzdělávání státních zaměstnanců ve služebních úřadech a Pokynem ÚŘ SVS k provedení individuálních vzdělávacích plánů státních zaměstnanců a zaměstnanců.

9) Prostřednictvím čeho je u Vás realizováno hodnocení zaměstnanců?

Již v rámci adaptačního procesu je prováděno prvotní služební hodnocení, v němž jsou obsaženy a stanoveny služební a rozvojové cíle. Zaměstnanec je s prvním služebním hodnocením obeznámen vedoucím zaměstnancem v rámci osobního pohovoru. Představený ve vyšším stupni řízení je vyrozuměn o možnosti účasti na tomto osobním pohovoru hodnoceného zaměstnance v rámci součinnosti k provádění služebního hodnocení, jež byla stanovena prováděcím předpisem. Vnitřním Služebním předpisem jsou definovány podrobnosti realizace služebního hodnocení a průběžného hodnocení výkonu služby státních zaměstnanců, dále jsou tímto předpisem určovány periody provádění pravidelného a plošného služebního hodnocení. Vyjma tohoto hodnocení jsou dále prováděna individuální hodnocení jednotlivých státních zaměstnanců, a to průběžně, mimořádně a dalšími formami hodnocení dle stanovených pravidel. Hodnocení státních zaměstnanců Státní veterinární správy je obecně řízeno dle zákona o státní službě a nařízením vlády č. 36/2019 Sb., o podrobnostech služebního hodnocení státních zaměstnanců a vazbě osobního příplatku státního zaměstnance na výsledek služebního hodnocení a o změně nařízení vlády č. 304/2014 Sb., o platových poměrech státních zaměstnanců, ve znění pozdějších předpisů.

10) Jak často u Vás probíhá hodnocení zaměstnanců?

Periody provádění pravidelného a plošného služebního hodnocení ve Státní veterinární správě jsou ve frekvenci 1x za 2 roky.

11) Jak často a dle jakých kritérií je u Vás realizováno odměňování zaměstnanců?

Odměňování je realizováno dle platové třídy a platového stupně. Výše osobního příplatku je odvíjena v návaznosti na výsledky služebních hodnocení. Další formy odměňování jsou realizovány ve formě příplatků za pohotovost, příplatků za přesčasy a tzv. „fackovné“, které jsou vypláceny v souladu s vnitřními předpisy. Mimořádné odměny jsou vypláceny obvykle čtvrtletně či 3x ročně a nejsou plošné.

12) Prostřednictvím čeho a jakou formou je u Vás realizována péče o zaměstnance?

Do péče o zaměstnance je na SVS zahrnuta především pracovnělékařská péče, požární ochrana a bezpečnost a ochrana zdraví při práci. Státní veterinární správou není zřízen ani realizován FKSP ani benefity, jelikož nedisponují kafeterií. Veškerá péče o zaměstnance je poskytována plošně, a to včetně možnosti využití „podnikových/rekreačních objektů“. Možná je pouze volba mezi FokusPass a příspěvkem na penzijní připojištění. Dle § 116 až 121 zákona o státní službě je umožněno sladit rodinný a pracovní život, a to dále v souladu s Nařízením vlády č. 144/2015 Sb., o výkonu státní služby z jiného místa a pravidlech o vytvoření předpokladů sladění rodinného a osobního života s výkonem státní služby ze dne 15. června 2015 a dále v souladu se Služebním předpisem náměstka MV č. 2/2021, o bližších pravidlech pro výkon státní služby z jiného místa a dále dle služebního předpisu Státní veterinární správy, kterým jsou definovány a stanoveny podrobnosti pružného rozvržení služební doby. Státní veterinární správou je, dle možností provozních podmínek k zajištění bezproblémového fungování úřadu, zaměstnancům umožněna pružná, posunutá či kratší služební doba a dále je zaměstnancům po uzavřené dohodě umožněn výkon služby z jiného místa.

13) Za jakých podmínek a v jaké formě je u Vás veden institut kárné odpovědnosti?

Realizován dle § 87 až 97 zákona o státní službě. V rámci Státní veterinární správy je při porušení služební kázně jako nejčastější forma kárného opatření udělena ústní či písemná výtka za drobné nedostatky ve službě. Pouze výjimečně byl Státní veterinární správou řešen

alkohol na pracovišti. Ojedinělou výjimku tvořil jeden případ, kdy byl státní zaměstnanec ze služebního poměru propuštěn. O veškerém kárném řízení jsou vedeny zápisy kárné komise.

14) Jaké jsou nejčastější důvody skončení služebního poměru?

Častěji jsou služební poměry končeny ze strany zaměstnance, nikoliv zaměstnavatele. Nejčastější formou skončení služebního poměru ze strany zaměstnance je odchod do důchodu, jelikož je na Státní veterinární správě poměrně vysoký věkový průměr, kdy se zde nachází aktuálně cca 100 zaměstnanců ve věku 65+. V ostatních případech skončení služebního poměru je služební poměr ukončen zaměstnancem dle § 73 zákona o státní službě, tedy na žádost zaměstnance, ve které není zaměstnancem uváděn důvod. Z neformálních rozhovorů je nejčastěji zjišťována buď nespokojenost s platem či s hodně náročnou prací na jatkách, což jsou práce, jež jsou řazeny ve 2. a 3. kategorii. Ve zkušební době jde pouze o jednotky odchodů ročně.

Ze strany zaměstnavatele se jedná o skončení služebních poměrů po uplynutí doby určité, jež představují zástupy za rodičovské a mateřské dovolené. Minimum skončení služebního poměru je realizováno ve zkušební době nebo dle § 72 zákona o státní službě rozhodnutím služebního orgánu. Za rok 2021 nastalo 7 případů skončení služebního poměru ze zákona dle § 74 zákona o státní službě, a to z důvodu věku, kdy zaměstnanec dovršil 70 let. Dále proběhlo minimum odchodů z důvodu nevykonání úřednické zkoušky či pravomocného odsouzení. Minimum skončení služebních poměrů nastalo i z organizačních změn, avšak u těchto situací je vždy hledáno pro konkrétního zaměstnance jiné vhodné místo.

Přepis rozhovoru s tajemníkem MěÚ Jindřichův Hradec

1) Dle jakého zákona je prováděn nábor a výběr zaměstnanců?

Výběr zaměstnanců je přizpůsoben pro plnění úkolů v samostatné a v přenesené působnosti. Základním právním rámcem pro nábor a výběr zaměstnanců je zákon o úřednících ÚSC, který definuje úpravu vzniku pracovního poměru, ale i základní předpoklady pro vznik pracovního poměru, a to včetně podmínek, jež musejí být splněny vedoucími pracovníky. Předpoklady pro vznik pracovního poměru jsou následně dány i speciálními právními předpisy, mezi něž lze zařadit například pracovníky v sociální oblasti, u nichž je stanoven především typ a úroveň vzdělání. V případě tajemníka úřadu a vedoucích odborů je pak zákonem č. 128/2000 Sb., zákon o obcích (obecním zřízení), v platném znění přiznána role i radě města, resp. starostovi (v případě tajemníka úřadu pak i řediteli krajského úřadu) v podobě pravomoci jmenování. Z toho je patrné, že zde – u vedoucích – pracovníků neplatí zcela oddělení politického vlivu.

2) Co obsahuje Vámi vypisované výběrové řízení?

Ústřední role v rámci úřadu v oblasti personální je přidělena tajemníkovi úřadu, jímž jsou vypisována výběrová řízení, stanovení členové výběrové komise, typ a kritéria výběrového řízení. S výjimkou zákonných předpokladů jsou daná kritéria vždy odlišena v závislosti na vybírané pozici, a to například v požadovaném vzdělání, zkušeností, praxe či zvláštních kompetencí. Uchazečem musí být vždy splněny požadavky, jež jsou uvedeny v oznámení výběrového řízení. Úroveň osobnostních předpokladů a znalostí je pak ověřována testy (např. i logickými), otázkami při pohovorech.

3) Dle jakých kritérií přijímáte zaměstnance?

Se stále vzrůstající důležitostí disponovat kompetencemi v oblasti ICT je kladen důraz i na tuto oblast. Spolu s tím, jak je proměňován profil uchazečů, upouští postupně úřad od klasických znalostních testů a otázek, a zaměřuje se spíše na ověření úrovně logického či abstraktního myšlení. Pro nábor uchazečů jsou dnes úřadem využívány nejen standardní nástroje jako uveřejnění oznámení na úřední desce, ale rovněž pak sociální sítě, profesní portály či vysoké školy. Cílem nově navázané spolupráce s Fakultou managementu Vysoké školy ekonomické v Praze sídlící v Jindřichově Hradci je přilákat studenty, budoucí odborníky, k práci pro

veřejnou správu, konkrétně pro město Jindřichův Hradec, a to prostřednictvím praxí, spolupráce na rozvojových projektech, vypisováním témat diplomových prací či zařazením nových předmětů do výuky, které město jako zaměstnavatel u uchazečů na trhu práce postrádá.

4) Jak dlouho trvá adaptační proces?

Délka tohoto procesu je stanovena zpravidla třemi měsíci u nových zaměstnanců, v případě ostatních individuálně s přihlédnutím k dané pracovní pozici a dispozicím zaměstnance.

5) Jak probíhá adaptační proces a co obsahuje?

Adaptační proces je upraven v Metodice vzdělávání a rozvoje zaměstnanců města Jindřichův Hradec vydané tajemníkem úřadu, kdy je v tomto koncepčním dokumentu obsažena mimo jiné i úprava adaptačního procesu, která je považována za velmi důležitou součást každé dobře fungující organizace. V rámci adaptačního procesu jsou zprostředkovány všechny potřebné informace, včetně specifických znalostí a dovedností potřebných pro řádný výkon práce, pro kterou byl nový zaměstnanec přijat. Do procesu adaptace nejsou zahrnováni pouze noví zaměstnanci, ale rovněž pak např. zaměstnanci vracející se z mateřské a rodičovské dovolené či zaměstnanci, kteří byli povýšeni. Adaptační proces je složen ze 3 fází, kde v první adaptační části je nový zaměstnanec seznámen se základním chodem MěÚ J. Hradec, organizační strukturou, systémem řízení, organizační kulturou, kompetencemi, interními předpisy, bezpečností práce a podobně. Ve druhé univerzální části jsou obsaženy všeobecné informace o veřejné správě (zákon o obcích, správní řád, zákon o úřednících ÚSC, problematika veřejných financí, úřednická etika apod. – viz povinný kurz vstupního vzdělávání dle zákona o úřednících). Třetí speciální (odborová) část je zaměřena dle zařazení zaměstnance na konkrétní pracovní místo s přihlédnutím na dosažené vzdělání a absolvovanou praxi – např. orientace v příslušné legislativě a její uplatňování v daném oboru.

Součástí tohoto procesu je i výběr mentora, který dostane zaměstnance na starosti a provází ho celým procesem, na závěr se podílí na zhodnocení adaptačního procesu. Tito pracovníci jsou zároveň finančně motivováni mimořádnou odměnou. Možnost zhodnotit adaptační proces dostává i samotný zaměstnanec.

6) Probíhá u Vás vzdělávání zaměstnanců?

Ano.

7) Jak často u Vás probíhá vzdělávání zaměstnanců?

Příslušným právním předpisem je rozlišováno tzv. vstupní vzdělávání, průběžné vzdělávání a příprava a ověření zvláštní odborné způsobilosti. Samostatnou kategorií je vzdělávání vedoucích pracovníků. Pro každou z těchto kategorií je stanoven postup a rozsah interním metodickým dokumentem. Každým úředníkem ÚSC musí být splněno 18 vzdělávacích dní za 3 roky, městem Jindřichův Hradec bylo stanoveno minimálně 20 vzdělávacích dnů tak, aby se mohli zaměstnanci vzdělávat i v neakreditovaných kurzech či kurzech interních. Postupně by měl vznikat i systém interních lektorů a výukových materiálů, které by měli být dostupné na jednom místě v rámci intranetu úřadu.

8) Prostřednictvím čeho u Vás probíhá vzdělávání zaměstnanců případně jakou formou?

Upraveno „Metodikou“ MěÚ J. Hradec. Tato krom obecných principů a trendů vychází ze zákonných požadavků daných zákonem o úřednících ÚSC. Město chce být zaměstnavatelem, jímž je aktivně podporováno vzdělávání svých zaměstnanců, neboť toto získává na významu v době dynamických společenských změn. V informačním věku veřejná správa stejně jako jednotlivci stojí před celou řadou výzev, přičemž stále důležitějším se stává princip celoživotního vzdělávání.

Jednotlivým zaměstnancům jsou sestavovány plány vzdělávání s obligatorními oblastmi jako vzdělávání v oblasti ICT, řízení lidských zdrojů u vedoucích pracovníků, v projektovém řízení či v klientském přístupu. Důraz je kladen na flexibilitu vzdělávacích plánů, které by měly odpovídat potřebám úřadů, změnám legislativy či řešení společenských problémů. Kurzy jsou zajišťovány externí formou, online či prezenčně, využívají se i e – learningové kurzy, vítány jsou i účasti na konferencích či sdílení dobré praxe v rámci jiných organizací.

9) Prostřednictvím čeho je u Vás realizováno hodnocení zaměstnanců?

Jedno z hodnocení je hodnocení zaměstnanců v rámci adaptačního procesu, na kterém se podílí vedoucí pracovník, mentor a sám zaměstnanec. Nové systematické řešení hodnocení zaměstnanců je navrhováno k zařazení do akčního plánu Strategického plánu města Jindřichův Hradec na rok 2021–2025, přičemž zde by se měly odrazit nejnovější trendy a přístupy, vzniknout by měl ucelený systém navázaný na odměňování zaměstnanců s metodikami pro hodnotitele.

10) Jak často u Vás probíhá hodnocení zaměstnanců?

Hodnocení zaměstnanců je prováděno dle obecných pravidel vedoucími pracovníky průběžně, kdy těmito jsou vyhodnocovány výsledky pracovní činnosti podřízených zaměstnanců, např. i po dokončení významného projektu či úkolu. Nejméně jedenkrát do roka je prováděno systémové komplexní hodnocení, které obsahuje hodnocení práce zaměstnance, možné nedostatky, návrhy na zlepšení a vyjádření samotného zaměstnance. Výsledky takového hodnocení mohou pak sloužit jako podklad pro odměňování zaměstnanců.

11) Jak často a dle jakých kritérií je u Vás realizováno odměňování zaměstnanců?

Tato oblast je rigidně upravena příslušnými právními předpisy o odměňování ve veřejné správě, kde plat zaměstnance města je složen z platového tarifu (třída a stupeň), kdy je dále možné přiznat osobní příplatek, příplatek za vedení či zvláštní příplatky. Zákoník práce pamatuje také na mimořádné odměny, ty jsou vypláceny při splnění náročných úkolů či za kvalitní plnění pracovních povinností. Toto se děje v průběhu celého roku. Zpravidla v pololetí a na konci roku probíhá individuální hodnocení s možností udělení mimořádné odměny. Rozpočtované finanční prostředky jsou dány rozhodnutím Zastupitelstva města Jindřichův Hradec.

12) Prostřednictvím čeho a jakou formou je u Vás realizována péče o zaměstnance?

Město Jindřichův Hradec má vytvořen sociální fond, ze kterého je přispíváno na celou řadu benefitů. Tento fond je každoročně mj. tvořen příjmem z rozpočtu města ve výši 3,5 % z vyplacených mzdových prostředků na platy zaměstnanců města a odměny uvolněných členů zastupitelstva města.

Pro rok 2022 byl systém benefitů aktualizován, kdy zaměstnancům je přispíváno na stravování prostřednictvím stravenkového paušálu, v pololetí daného kalendářního roku, tj. po odpracování 6 měsíců je možné získat tzv. Flexi Pass, město Jindřichův Hradec rovněž přispívá na penzijní pojištění. Samozřejmostí jsou pak příspěvky na vzdělávání, při životních jubileích nebo na společenské či sportovní akce. Nezbytnou součástí péče o zaměstnance jsou již několik let tzv. „indispoziční volna“. V souladu s dnešními trendy a požadavky zaměstnanců má městský úřad zavedenu flexibilní pracovní dobu a nově pak existuje možnost vykonávat práci z domova (za určitých podmínek). Tento institut lze využít při péči o děti, partnera či rodiče. Obecně se jedná o výraz podpory rodinného života zaměstnanců.

13) Za jakých podmínek a v jaké formě je u Vás veden institut kárné odpovědnosti?

Institut kárné odpovědnosti není speciálně upraven jako u pracovníků státní služby, platí zde pouze obecná pravidla zákoníku práce násobená zákonem o úřednících územních samosprávných celků, kde jsou stanoveny další povinnosti nad rámec zákoníku práce.

14) Jaké jsou nejčastější důvody skončení pracovního poměru?

Nejčastějším důvodem skončení pracovního poměru je odchod do důchodu, jednotky případů jsou pak v závislosti na rozhodnutí zaměstnance, kdy je zaměstnanci po letech měněno působiště či obdržena a následně využita jiná zajímavá pracovní nabídka. Jako zajímavé je třeba zmínit, že je zde registrováno několik odchodů pracovníků z důvodu vysoké psychické náročnosti vykonávané práce zejména v sociální oblasti (typicky sociálně-právní ochrana dětí). Spíše ve výjimečných případech je ukončován pracovní poměr ze strany zaměstnavatele, což je ostatně i dáno nepříliš silným postavením zaměstnavatele v rámci pracovněprávního vztahu. Zde je nabíledni, aby se zákonodárce zamyslel nad možnou úpravou příslušných ustanovení zákoníku práce. Do budoucna by mělo být počítáno s možností větší fluktuace pracovníků, neboť na trh práce přicházejí ročníky, jež mohou disponovat s odlišnými požadavky na zaměstnání, mohou mít jiná očekávání a návyky v rámci, kterých budou pravděpodobně měnit častěji zaměstnání.