

**Česká zemědělská univerzita v Praze**

**Provozně ekonomická fakulta**

**Katedra řízení**



**Diplomová práce**

**Personální plánování ve veřejné správě**

**Bc. Monika Porkertová**

© 2014 ČZU v Praze

# ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Katedra řízení

Provozně ekonomická fakulta

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Porkertová Monika

Podnikání a administrativa

Název práce

**Personální plánování ve veřejné správě**

Anglický název

**Personnel planning in public administration**

### Cíle práce

Cíl této diplomové práce je stanoven jako návrh personálního plánování ve veřejné správě. V rámci primárního cíle budou formulovány také dílčí sekundární cíle, které budou spočívat v návrhu procesních inovací a optimálních řešení stávajícího systému personálního plánování v praktickém užití. V této práci bude také navrženo doporučení na konkrétní změny ve veřejné správě, které by vedly k větší efektivitě personálních činností a větší spokojenosti zaměstnanců ve veřejné správě.

### Metodika

V této diplomové práci budou aplikovány deskriptivní metody a metody analýzy. V rámci vlastního dotazníkového šetření bude aplikována metoda syntézy, která bude zahrnovat empirické zdroje a interní zdroje získané od orgánů veřejné správy. Na základě metody syntézy bude interpretován komplex doporučení pro zvýšení efektivity personálního plánování ve veřejné správě.

### Harmonogram zpracování

1. V prvním semestru bude formulován výzkumný problém, návrh cílů práce a metodický postup. Bude také připraven podkladový materiál k literární rešerši a zaveden výzkumný deník.
2. V druhém semestru bude připravena teoretická část (metodologie a literární rešerše). Současně bude připraven plán výzkumu a návrh postupu při verifikaci cílů nebo hypotéz.
3. Ve třetím semestru bude podle plánu realizován vlastní výzkum, sumarizace a vyhodnocení výsledků. Bude připravena praktická část diplomové práce a navrženy závěr a hodnocení výzkumu.
4. Ve čtvrtém semestru bude formulována výsledná verze textu diplomové práce. Následně bude provedena konečná kontrola textu, použitých zdrojů a vlastních závěrů.

---

**Rozsah textové části**

60-80

**Klíčová slova**

Hodnocení, odměňování, péče o zaměstnance, personalistika, personální plánování, řízení lidských zdrojů, výběr pracovníků, zaměstnanec.

---

**Doporučené zdroje informací**

ARMSTRONG, M. Personální management. Praha: Grada Publishing, 1999. 963 str. ISBN 80-7169-614-5  
ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. 10. vydání. Praha: Grada Publishing, 2007. 800 str. ISBN 978-80-247-1407-3  
KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů. 4. vydání. Praha: Management Press, 2008. 399 str. ISBN 978-80-7261-168-3  
OCHRANA, F. Manažerské metody ve veřejném sektoru. Praha: Ekopress, 2002, str. ISBN 80-86119-51-3  
PEKOVÁ, J.; PILNÝ, J.; JETMAR, M. Veřejný sektor – řízení a financování. 1. vydání. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012. 485 str. ISBN 978-80-7357-936-4  
URBAN, J. Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu. Wolters Kluwer ČR, 2013. 276 str. ISBN 978-80-7357-925-8

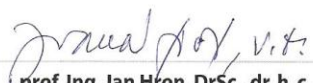
---

**Vedoucí práce**

Toth Daniel, Ing. Mgr., Dr.

**Termín odevzdání**

březen 2014



prof. Ing. Jan Hron, DrSc., dr. h. c.  
Vedoucí katedry



prof. Ing. Jan Hron, DrSc., dr. h. c.  
Děkan fakulty

V Praze dne 30.10.2013

## Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "Personální plánování ve veřejné správě" 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 literatury 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 31.3.2014

.....  
Monika Porkertová

## Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala panu Mgr. Ing. Danielu Tothovi za užitečné rady a odborné vedení při psaní této diplomové práce, dále pak pracovníkům v personálním odboru vybraného úřadu za poskytnutí informací týkajících se dané problematiky a dalším zaměstnanců úřadu za poskytnuté informace. Dále bych chtěla poděkovat své rodině za podporu při mém studiu a při psaní této diplomové práce.

V Praze dne 31.3.2014

.....  
Monika Porkertová

# Personální plánování ve veřejné správě

---

## Souhrn

Diplomová práce se zabývá problematikou personálního plánování ve veřejné správě. Cílem práce je na základě zjištěných nedostatků navrhnout zlepšení personálního plánování ve veřejné správě, konkrétně pak na Úřadě pro zastupování státu ve věcech majetkových. Z provedené analýzy personálních činností na úřadě vyplývá, že personální činnosti se vyznačují řadou mezer, které způsobují, mimo jiné, nedostatečnou motivaci pracovníků, která se odráží i v mezilidských vztazích, a dochází tak k neefektivnímu využívání lidských zdrojů. Hlavním problémem jsou ve veřejném sektoru omezené finanční zdroje a nutnost dodržovat zákony a další právní normy, nařízení vlády apod. Byly proto doporučeny návrhy pro tvorbu personálních plánů, které povedou k dosažení vyšší efektivity ve využívání lidských zdrojů a zároveň k relativně snazšímu dosahování cílů úřadu.

**Klíčová slova:** hodnocení, odměňování, péče o zaměstnance, personalistika, personální plánování, řízení lidských zdrojů, výběr pracovníků, zaměstnanec

# Personnel planning in public administration

---

## Summary

The diploma thesis deals with human resources planning in the public administration. The main goal of this thesis is on the basis of detected imperfections suggest an improvement in of human resources planning in the public sector, specifically the Office of the Government Representation in Property Affairs. From the analysis of personal activities in the office was identify that personal activities are characterized by a number of gaps that cause, among other things, lack of motivation of employees, which is reflected in interpersonal relationships, and this leads to inefficient use of human resources. Primary problem in the public sector, limited financial resources and the need to respect the laws and other legal norms, government regulations, etc. Therefore were recommended proposals for the creation of staffing plans that will achieve greater efficiency in the utilization of human resources, while relatively easier to achieve the objectives of the Office.

**Keywords:** Evaluation, compensation, employee benefits, human resources, human resources planning, human resources management, recruitment, employee

# Obsah

<b>1</b>	<b>ÚVOD DO PROBLÉMU .....</b>	<b>11</b>
<b>2</b>	<b>CÍL A METODIKA .....</b>	<b>14</b>
<b>3</b>	<b>VEŘEJNÁ SPRÁVA .....</b>	<b>16</b>
<b>3.1</b>	<b>Organizační struktura veřejné správy .....</b>	<b>18</b>
3.1.1	Státní správa .....	18
3.1.2	Samospráva.....	20
<b>3.2</b>	<b>Veřejná služba .....</b>	<b>22</b>
3.2.1	Kariérní systém.....	23
3.2.2	Poziční (meritní) systém .....	24
3.2.3	Kombinace kariérního a merit systému .....	24
<b>3.3</b>	<b>Veřejný a soukromý sektor .....</b>	<b>25</b>
<b>3.4</b>	<b>Reforma veřejné správy.....</b>	<b>26</b>
<b>3.5</b>	<b>Lidské zdroje ve veřejné správě.....</b>	<b>27</b>
3.5.1	Úředník ve veřejné správě .....	28
3.5.2	Vedoucí úředník veřejné správy .....	29
3.5.3	Základní zásady a povinnosti práce úředníka .....	30
3.5.4	Etika ve veřejné správě.....	31
3.5.5	Motivace zaměstnanců ve veřejné správě.....	32
<b>3.6</b>	<b>Vymezení pojmu řízení lidských zdrojů ve veřejné správě .....</b>	<b>34</b>
<b>3.7</b>	<b>Personální činnosti .....</b>	<b>36</b>
<b>4</b>	<b>PERSONÁLNÍ PLÁNOVÁNÍ .....</b>	<b>39</b>
<b>4.1</b>	<b>Cíle personálního plánování.....</b>	<b>41</b>
<b>4.2</b>	<b>Oblasti personálního plánování .....</b>	<b>42</b>
<b>4.3</b>	<b>Proces plánování pracovníků .....</b>	<b>43</b>



<b>4.4</b>	<b>Plánování personálních činností ve veřejné správě .....</b>	<b>45</b>
4.4.1	Vytváření a analýza pracovního místa .....	45
4.4.2	Získávání a výběr pracovníků .....	46
4.4.3	Hodnocení a motivace pracovníků .....	48
4.4.4	Odměňování pracovníků .....	49
4.4.5	Péče o zaměstnance a pracovní prostředí .....	52
4.4.6	Vzdělávání a rozvoj pracovníků .....	52
<b>5</b>	<b>CHARAKTERISTIKA VYBRANÉHO ÚŘADU .....</b>	<b>55</b>
5.1	Organizační struktura ÚZSVM .....	57
5.2	Zaměstnanci ÚZSVM .....	59
<b>6</b>	<b>ANALÝZA PERSONÁLNÍCH PLÁNŮ VE VYBRANÉM ÚŘADU .....</b>	<b>61</b>
<b>6.1</b>	<b>Personální činnosti .....</b>	<b>61</b>
6.1.1	Analýza pracovního místa .....	61
6.1.2	Získávání a výběr pracovníků .....	62
6.1.3	Adaptační proces zaměstnanců .....	64
6.1.4	Hodnocení pracovníků .....	64
6.1.5	Odměňování pracovníků .....	65
6.1.6	Vzdělávání a rozvoj pracovníků .....	66
<b>6.2</b>	<b>Analýza spokojenosti zaměstnanců úřadu .....</b>	<b>68</b>
6.2.1	Genderové zastoupení respondentů .....	68
6.2.2	Věk respondentů .....	69
6.2.3	Pracovní pozice .....	70
6.2.4	Dosažené vzdělání respondentů .....	71
6.2.5	Typ pracovního poměru .....	72
6.2.6	Spokojenost s jednáním při výběrovém řízení .....	73
6.2.7	Spokojenost s rozmanitostí práce .....	74
6.2.8	Spokojenost s mezilidskými vztahy na pracovišti .....	75
6.2.9	Spokojenost s informačním systémem .....	76
6.2.10	Spokojenost se spoluprací s nadřízeným .....	77
6.2.11	Spokojenost s možnostmi dalšího vzdělávání .....	79
6.2.12	Spokojenost s odměňováním .....	80
6.2.13	Spokojenost s pracovním prostředím a vybavením .....	82

<b>7</b>	<b>ZHODNOCENÍ PERSONÁLNÍHO PLÁNOVÁNÍ VE VYBRANÉM ÚŘADU A NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ .....</b>	<b>83</b>
<b>8</b>	<b>ZÁVĚR.....</b>	<b>89</b>
<b>9</b>	<b>LITERÁRNÍ ZDROJE .....</b> CHYBA! ZÁLOŽKA NENÍ DEFINOVÁNA.	
<b>10</b>	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ A TABULEK.....</b>	<b>96</b>
<b>11</b>	<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>97</b>

# 1 Úvod do problému

Materiální, finanční a informační zdroje jsou nezbytné pro jakýkoliv podnik nebo organizaci, jelikož je využívá při své činnosti a je na nich závislá prosperita celého podniku. Nejdůležitějšími zdroji jsou lidské zdroje, které všechny ostatní uvádí do pohybu a tak určují i jejich efektivní nebo neefektivní využití. Lidské zdroje, lidé, představují nejcennější a nejdůležitější faktor, který rozhoduje o prosperitě celého podniku a jeho konkurenceschopnosti na trhu.

Řízení lidských zdrojů spadá do nejdůležitějších činností, které zajišťují úspěšné fungování každého podniku, firmy, organizace. Jsou to právě lidé, zaměstnanci podniku, kteří svou prací uvádějí všechny podnikové činnosti do pohybu a kde svými výkony v jednotlivých sektorech podniku zajišťují jeho plynulý chod. V současné době si celá řada společností a organizací plně uvědomuje důležitost řízení lidských zdrojů. Uvědomují si, že pokud budou věnovat této problematice dostatek prostředků i času na prostudování dané problematiky, pak bude pravděpodobnost k dosažení stanoveného cíle výrazně větší.

Efektivita práce zaměstnanců v soukromém i veřejném sektoru je přímo závislá na správném formování pracovní síly, využití všech schopností a znalostí pracovníků, vztahu k organizaci, motivaci, uspokojování potřeb zaměstnanců a dalších faktorech, které jsou náplní práce personalistů. Lidé pracující v úřadě či jiném státem spravovaném útvaru jsou základním kamenem, na kterém stojí všechny poskytované a zajišťované služby veřejným sektorem. Problémem je také měření efektivity ve veřejném sektoru naproti soukromému, ve kterém lze efektivnost měřit například vykazovaným ziskem. Efektivní personální plánování se vyznačuje stabilním personálním zajištěním vyznačující se nízkou fluktuací, dostatečnou kvalifikací pracovníků a jasně vymezenou působností a pravomocemi, se správnou motivací a podávající optimální výkon.

Současným problémem, s kterým se setkávají všechny státem a ministerstvy spravované instituce, je, že neexistuje žádný účinný zákon, který by kompletně upravoval podmínky pro veřejnou službu, navazování pracovních poměrů a samotnou práci s personálními zdroji. V současné době je připravována novela zákona č. 218/2002 Sb., o službě státních zaměstnanců ve správních úřadech a o odměňování těchto zaměstnanců a ostatních zaměstnanců ve správních úřadech. Z tohoto důvodu je tato problematika dále

upravována celou řadou zákonů, mezi stěžejní zákony, kterými se veřejné útvary řídí, patří zákon č. 312/2002 Sb., o úřednicích územních samosprávních celků.

Jedním z hlavních problémů je absence legislativního vymezení metodiky či srozumitelného jednotného systému hodnocení výkonnosti zaměstnanců. Tato problematika má dalekosáhlé následky v oblasti fungování celého úřadu a vede k neefektivním personálním činnostem. Pokud neexistuje legislativní rámec jednotného hodnocení zaměstnanců veřejného sektoru, není možné efektivně odměňovat zaměstnance a nedochází tak k žádoucí motivaci pracovníka a v neposlední řadě, je velmi obtížné bez hodnocení výkonnosti zaměstnance nalézt chyby a na jejich základě následně zavést případná opatření.

Téma této diplomové práce je „Personální plánování ve veřejné správě“. Personální plánování zahrnuje další činnosti, jako jsou např. získávání a výběr pracovníků, vytváření, analýza pracovních míst, hodnocení a odměňování pracovních výkonů, pracovní vztahy, péče o zaměstnance.

Personální plánování, plánování lidských zdrojů, určuje potřebu lidských zdrojů, které požaduje organizace, aby bylo dosaženo vytyčených strategických cílů. Plánování lidských zdrojů vychází z předpokladu, že pracovníci, resp. lidé, jsou rozhodujícím a zároveň strategickým zdrojem organizace. Musí se tedy docílit sladění všech zdrojů organizace v krátké i delší perspektivě. Personální plánování se zaměřuje jak na kvantitativní, tak na kvalitativní stránku potřeby lidských zdrojů. To znamená, že jeho prostřednictvím můžeme odpovědět na dvě základní otázky, a to: kolik lidí bude organizace potřebovat a jakou kvalifikaci by měli mít jednotliví pracovníci. Zároveň odpovídá i na otázky typu: jak rozvíjet pracovníky, způsob zaměstnání, aby organizace fungovala efektivněji.

Práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. Teoretická část se zabývá vymezením pojmu veřejná správa, definováním řízení lidských zdrojů a jednotlivými úkoly personálního řízení, tzn. personálním plánováním, získáváním a výběrem pracovníků, tvorbou pracovního místa, systémem hodnocení a odměňováním pracovních výkonů zaměstnanců, vztahy na pracovišti a péčí o zaměstnance.

Praktická část této diplomové práce se bude zabývat personálním plánováním na Úřadě pro zastupování státu ve věcech majetkových. Na začátku tohoto druhého celku bude charakteristika a organizační struktura ÚZSVM. Dále budou analyzovány personální

činnosti na úřadě spolu s analýzou spokojenosti zaměstnanců. Po zjištění problematických oblastí budou navržena opatření, která by vedla ke zlepšení personální práce a k větší spokojenosti zaměstnanců.

## 2 Cíl a metodika

### Cíl práce

Hlavním cílem této práce je, na základě zjištění nedostatků v personálních činnostech, navrhnout efektivnější personální plánování ve veřejné správě, konkrétně v Úřadě pro zastupování státu ve věcech majetkových, a to tak, aby došlo ke zvýšení výkonnosti vybraných personálních činností. Personální plánování je stěžejní pro udržení stávajícího výkonu organizace a zároveň představuje velký potenciál, jak tuto výkonnost zvýšit.

V rámci primárního cíle budou formulovány také dílčí cíle, které budou spočívat v návrhu procesních inovací a optimálních řešení stávajícího systému personálního plánování v praktickém užití.

V této práci bude také navrženo doporučení na konkrétní změny ve veřejné správě, které by vedly k větší efektivitě personálních činností a větší spokojenosti zaměstnanců ve veřejné správě. Dílčím cílem bude zjištění, jak jsou zaměstnanci ve veřejné správě spokojeni. Tento cíl byl stanoven proto, že pouze spokojený a správně motivovaný zaměstnanec dokáže vykonávat určenou práci tak, že vede k relativně snazšímu a účinnému dosahování cílů organizace.

### Metodika práce

V této diplomové práci budou aplikovány deskriptivní metody a metody analýzy. V rámci dotazníkového šetření bude aplikována metoda syntézy, která bude zahrnovat empirické zdroje a interní zdroje získané od orgánů veřejné správy. Na základě syntézy bude interpretován komplex doporučení pro zvýšení efektivity personálního plánování ve veřejné správě.

Při získávání informací a dat o stavu dosavadních personálních činností na Úřadě pro zastupování státu ve věcech majetkových bylo využito empirických metod. Konkrétními metodami byly rozhovory a následné konzultace s pracovníky personálního odboru.

Pro účely této práce byl zvolen polostrukturovaný rozhovor. Vzhledem k velké pracovní vytíženosti, bylo nezbytné poskytnout okruhy otázek, kterých se bude rozhovor týkat, dopředu, aby měli zaměstnanci personálního odboru čas na přípravu podkladů

potřebných k danému rozhovoru (viz. Příloha č.12). Dotazovaný tak již předem věděl, kde se nachází jádro celého rozhovoru.

Ke zjištění spokojenosti zaměstnanců byla využita diagnostická metoda, a konkrétně pak dotazníkové šetření. Tato metoda umožňuje snadnější orientaci v síti sociálních vztahů a následně pak umožňuje vyhledat jednotlivé faktory, které ovlivňují výkonnost jednotlivých složek organizace, v tomto případě ÚZSVM a poskytnout tak řadu praktických doporučení na změny. Dotazník byl předán náhodnému vzorku pracovníků s místem pracoviště na Rašínově nábřeží, kde majoritní skupinu respondentů budou tvořit řadoví zaměstnanci, které lze považovat za klíčový zdroj pracovní síly na úřadě. Tento výběrový soubor respondentů bude doplněn o několik vedoucích pracovníků. Na základě analýzy získaných odpovědí bude zjištěna spokojenost zaměstnanců s konkrétními personálními činnostmi, které jsou aplikovány na zkoumaném úřadu.

Při tvorbě otázek v dotazníku spokojenosti zaměstnanců jsou použity uzavřené otázky. Na položené otázky respondent odpovídá zaškrtnutím nevhodnější varianty z uvedených odpovědí. U odpovědí byla využita varianta škál, díky kterým má respondent možnost přiřadit míru spokojenosti či nespokojenost s problematikou, kterou zabývá daná otázka. V tomto dotazníku byla využita Likertova škála, která má pět bodů od „*velmi spokojen*“ po „*zcela nespokojen*“. Návratnost dotazníku k řešiteli - autorovi byla při tomto výzkumu 100%.

Na základě dostupných informací z odborné literatury, poskytnutých interních informací a provedených analýz bude využita metoda syntézy, pomocí které budou navrhnutá doporučení takových opatření, která by vedla k zvýšení efektivnosti a celkovému zvýšení výkonu úřadu a větší spokojenosti zaměstnanců.

### 3 Veřejná správa

Pojem veřejná správa lze přesně definovat jen velmi obtížně, jelikož existuje mnoho pohledů na tuto problematiku. V obecné rovině se pod tímto pojmem rozumí správa všech veřejných věcí a záležitostí, která je vykonávána státem a státními subjekty k tomu zřízených. Tyto činnosti jsou vnímány jako služba, která je vykonávána pro občany a institucionální organizace daného státu. Tyto činnosti, služby, jsou přesně svázány s právním řádem.<sup>1</sup>

Horzinková a Novotný zastávají názor, že veřejné věci nejsou jasně definované a tak tvoří „neurčitý právní pojem“, který zahrnuje obecně prospěšné služby a činnosti, které jsou vykonávány prostřednictvím veřejné moci. Dále uvádí, že: *„Veřejná moc, je taková moc, která autoritativně rozhoduje o zákonem přiznaných právech a povinnostech subjektů, přičemž subjekty, o jejich právech a povinnostech je rozhodováno orgánem veřejné moci, nejsou s tímto orgánem v rovném postavení a obsah rozhodnutí nezávisí na jejich vůli. Toto rozhodování je navíc součástí pravomoci zakotvené zákonem a rozhodnutí jsou státní mocí vykonatelná.“*<sup>2</sup>

Dle Hendrycha má veřejná správa dvojí význam, a to určitý druh činnosti, materiální pojetí, nebo instituci – úřad, formální pojetí, která činnost veřejné správy vykonává. Říká, že: *„V materiálním pojetí je veřejná správa činností státních nebo jiných orgánů veřejné moci nebo subjektů, kterým byl výkon veřejné správy propůjčen za účelem plnění určitých úkolů označovaných jako úkoly veřejné.“* a *„Ve formálním pojetí správy klade důraz nikoli na činnost, ale na organizace, kterým je svěřena působnost řešit určité veřejné úkoly, pokud nejsou svěřeny zastupitelským sborům. Správa ve formálním pojetí je v zásadě soustavou jednotlivých správních úřadů nebo orgánů jako vykonavatelů veřejné správy ve smyslu materiálním, tj. jako určité činnosti.“*<sup>3</sup> Dle mého názoru je toto pojetí velice užitečné pro vysvětlení, co se pod pojmem veřejné správy skrývá, ale zároveň je nezbytné pro správnou implementaci využívat obě definice současně, jelikož nedochází k jejich úplnému překrývání.

---

<sup>1</sup> Definice podle zákona 500/2004 Sb., správní řád: §4 odst. 1: *„Veřejná správa je službou veřejnosti. Každý, kdo plní úkoly vyplývající z působnosti správního orgánu, má povinnost se k dotčeným osobám chovat zdvořile a podle možnosti jim vyjít vstříc.“*

<sup>2</sup> HORZINKOVÁ, E., NOVOTNÝ, V. *Základy organizace veřejné správy v ČR*. str. 12

<sup>3</sup> HENDRYCH, D. *Správní věda – Teorie veřejné správy*. str. 17-18



Vláčil ve své definici veřejné správy říká, že se jedná o záměrnou regulaci celospolečensky významných aktivit, které jsou těsně spjaty se správním řádem, a také jako formu moci, pomocí níž může docházet k zajištění distribuce nedostatkových zdrojů.<sup>4</sup> Tato krátká definice shrnuje všechny základní aspekty veřejné správy.

Veřejná správa je velmi limitována zákony, které výrazně limitují a ovlivňují všechny její činnosti<sup>5</sup>, díky čemuž se stává její činnost objektivní. Negativní dopad má nesporně na oblast personálního managementu, který nemůže flexibilně reagovat na aktuální potřeby a změny, jelikož je limitován státními regulacemi a zákony. Tato skutečnost má za následek neefektivnost využití dostupných lidských zdrojů.

V minulosti nebyl pojem veřejná správa užíván ve vědeckých pracích ani v legislativě tak často, jak je tomu v dnešní době. Byl nahrazován státní správou, která v sobě zahrnovala veškerou agendu spojenou s veřejnou správou věcí veřejných.<sup>6</sup> V současnosti dochází velmi často ke slučování veřejné a státní správy v jeden pojem.

Podle Pekové je hlavní náplní činnosti veřejné správy plnění rozhodnutí volených orgánů, uvádí zákony do praxe a musí zajistit, aby nedocházelo k nesouladu mezi těmito zákony a praxí.<sup>7</sup>

Veřejná správa je specifická činnost řídicího a organizačního charakteru, který je zaměřen na veřejné záležitosti a spravování jich při neustálé determinaci veřejným zájmem.

---

<sup>4</sup> VLÁČIL, J. *Veřejná správa: sociálně psychologické problémy v historii a současnosti*. str. 12 - 18

<sup>5</sup> Definice podle zákona 500/2004 Sb., správní řád: §2 odst. 2: „*Správní orgán uplatňuje svou pravomoc pouze k těm účelům, k nimž mu byla zákonem svěřena a v rozsahu, v jakém mu byla svěřena.*“

<sup>6</sup> HENDRYCH, D. *Správní věda – Teorie veřejné správy*. str. 18

<sup>7</sup> PEKOVÁ, J., PILNÝ, J., JETMAR, M. *Veřejná správa a finance veřejného sektoru*. str. 87

## 3.1 Organizační struktura veřejné správy

Organizace představuje určité uspořádání jednotek do systému dle stanovené struktury, která je založena na pravidelné koordinaci vykonávaných aktivit, fungující na základě dělby práce mezi jednotlivé jednotky a úseky, která v konečném důsledku směřuje k dosažení společného cíle.<sup>8</sup>

Hendrych zastává názor, že: „*Každá organizovaná činnost nutně vyžaduje, aby byla přiřazena nějakému subjektu, který se tak stane jejím nositelem a současně subjektem odpovědným za její výkon. Toto obecné organizační pravidlo platí i pro oblast veřejné správy, která ve svých konkrétních projevech musí být přičitatelná jednoznačně určitému subjektu.*“<sup>9</sup> Veřejná správa tedy musí být podle této definice složena z jednotlivých složek, mezi něž jsou rozděleny přesně definované úkoly a činnosti, což má zabránit redundanci či opomenutí jednotlivých činností.

S Hendrychem se částečně ztotožňuje definice Horzinkové a Novotného, kteří uvádí: „*... organizaci vymezujeme jako organizační uspořádání určitých jednotek do systému nebo pojem vyjadřuje činnost organizačního charakteru. Veřejná správa je instituce, která má určitou trvale vytvořenou strukturu, která je založena na právu. Právo ji vytváří, ruší a stanoví sankce.*“<sup>10</sup> Veřejná správa je dle této definice považována za organizaci, ve které jsou uspořádány subjekty, vykonavatelé veřejné správy a jejich vzájemné vztahy.

„*Nositeli veřejné správy jsou v České republice stát a ty právnické nebo fyzické osoby, o nichž tak stanoví ústava nebo zákon.*“<sup>11</sup> Elementární členění veřejné správy v České republice spočívá v rozlišení státní správy a samosprávy.

### 3.1.1 Státní správa

Státní správa je částí veřejné správy, která se uskutečňuje v zájmu státu a jeho jménem, kdy hlavním subjektem je stát. Její výkon můžeme rozlišit na přímý, vykonávaný státem a orgány státní moci, a nepřímý, který vykonávají veřejnoprávní korporace a další subjekty, kterým byl výkon státní správy delegován prostřednictvím zákona.

---

<sup>8</sup> JANDOUREK, J. *Slovník sociologických pojmů*. str. 172

<sup>9</sup> HENDRYCH, D. *Správní věda – Teorie veřejné správy*. str. 103

<sup>10</sup> HORZINKOVÁ, E., NOVOTNÝ, V. *Základy organizace veřejné správy v ČR*. str. 13

<sup>11</sup> HENDRYCH, D. *Správní věda – Teorie veřejné správy*. str. 101

Přímí vykonavatelé jsou hlava státu, vláda, ministerstva, jiné správní úřady, veřejné sbory (ozbrojené, jiné) a nezávislé správní úřady.

**Prezident** České republiky vykonává činnost státní správy pouze v omezeném rozsahu, jeho moc je spíše reprezentativní, a to z důvodu, že naprostá většina jeho rozhodnutí jsou podmíněna kontrasignací předsedy vlády či jiného subjektu vlády, který je touto pravomocí zmocněn.<sup>12</sup>

**Vláda** je hlavou výkonné moci, která se skládá z předsedy vlády, místopředsedů a ministrů. Ministři se musí shodnout nadpoloviční většinou, aby bylo usnesení přijato. Dále má pravomoc podávat návrhy zákonů Poslanecké sněmovně.<sup>13</sup>

**Ministerstva** jsou ústředním orgánem státní správy v čele s ministrem, který ministerstvo řídí a odpovídá za jeho činnost. Zákon České národní rady č.2/1969 Sb., o zřízení ministerstev a jiných ústředních orgánů státní správy České republiky vymezuje ministerstva, jejich pole působnosti a zásady činnosti. Ministerstva mohou vydávat zákony, jsou-li k tomu právně zmocněny.<sup>14</sup> Hendrych uvádí, že ministerstva mají možnost svazovat správní úřady právními nařízeními, vnitřními předpisy a příkazy<sup>15</sup>, což přímo ovlivňuje činnost krajských a městských úřadů, na které bude zaměřena druhá část této práce.

**Jiné správní úřady** mají celostátní působnost. Dne 31.12.2002 byly zrušeny správní úřady s omezenou působností zrušeny zákonem č.320/2002 Sb., o změně a zrušení některých zákonů v souvislosti s ukončením činnosti okresních úřadů. Správní úřady jsou řízeny vládou nebo ministerstvy a nemají pravomoc vydávat jakákoliv právní nařízení a předpisy.

**Veřejné ozbrojené sbory nebo jiné veřejné sbory** vykonávají správní dozor a jejich povinnosti a oprávnění jsou definovány zákony, např. zákon č.273/2008 Sb., o Policii České republiky, zákon č.238/2000 Sb., o Hasičském záchranném sboru České republiky.

**Nezávislé správní úřady** jsou financovány ze státních rozpočtů, ale jsou umístěny mimo organizační strukturu státní správy řízené vládou.

Nepřímí vykonavatelé jsou takové právní subjekty, na které byl prostřednictvím zákona nebo rozhodnutím pravomocného subjektu delegován výkon státní správy.

---

<sup>12</sup> Ústava České republiky článek 62, článek 63

<sup>13</sup> Ústava České republiky článek 41

<sup>14</sup> Ústava České republiky článek 79/(3) Ministerstva, jiné správní úřady a orgány územní samosprávy mohou na základě a v mezích zákona vydávat právní předpisy, jsou-li k tomu zákonem zmocněny.

<sup>15</sup> HENDRYCH, D. *Správní věda – Teorie veřejné správy*. str. 100 - 125

Nejčastěji je delegována působnost na orgány obcí a krajů, a to konkrétně: obecní úřady, pověřené obecní úřady, obecní úřady obcí s rozšířenou působností, krajské úřady, zvláštní orgány obcí a krajů, komise rad obcí a jiné.

Krajské úřady ovlivňují činnost obecních úřadů, dochází tak ke kontrolování činností. Obecní úřady s přenesenou působností mohou vykonávat evidenci osob, vnitřní správu, ochranu lesního a půdního fondu a další oblasti zákona.

### 3.1.2 Samospráva

Hendrych definuje samosprávu jako: „*Nositeli územní samosprávy jsou územní samosprávné celky (jednotky), jimiž jsou v České republice (jako základní územní samosprávné celky) a kraje (jako vyšší územní samosprávné celky). Z Ústavy vyplývá, že jde o územní společenství občanů, která mají právo na samosprávu. Obec a kraj jsou veřejnoprávními korporacemi, právními osobami odlišnými od státu, které mají (podle č.101 odst. 3 Úst „mohou mít“) vlastní majetek a hospodaří s ním podle vlastního rozpočtu. Mezi základními znaky územních samosprávních celků lze řadit jejich územní základ, osobní základ a právo na samosprávu.“*<sup>16</sup>

Územně samosprávné celky působí v rámci svých hranic, které je zároveň územně oddělují od dalších územně samosprávních celků a jejich působišť. Zákon může rozšířit působnost správních celků i mimo vlastní území. Tato působnost se dělí na tzv. samostatnou a přenesenou.

Do samostatných působností by podle Hendrycha měly být řazeny především takové skutečnosti a záležitosti, které se bezprostředně týkají občanů spadající do toho konkrétního správního celku a které zároveň nepřesahují tento význam. U přenesené působnosti může stát regulovat jeho intenzitu výkonu.<sup>17</sup>

Občané obcí a krajů se podílejí na tvorbě vůle územně samostatných právních celků prostřednictvím voleb do zastupitelstev a hlasováním na místních referendech. Územní samosprávné celky tak jejich prostřednictvím a prostřednictvím orgánů k tomu vytvořených rozhodují. Orgány obcí nejsou nijak ústavně definovány. Článek 105 Ústavy České republiky pouze uvádí, že: „*Výkon státní správy lze svěřit orgánům samosprávy jen*

<sup>16</sup> HENDRYCH, D. *Správní věda – Teorie veřejné správy*. str. 143

<sup>17</sup> HENDRYCH, D. *Správní věda – Teorie veřejné správy*. str. 130 - 152

*tehdy, stanoví-li to zákon.*“. Tento fakt vede k dalšímu omezování činnosti státní správy, což lze shledat v tomto případě jako vhodné.

Mezi orgány obce spadá zastupitelstvo obce, rada obce, starosta, obecní úřad, zvláštní orgány a orgány zastupitelstva obce a rady obce. Orgány kraje jsou tvořeny zastupitelstvem kraje, radou kraje, hejtmánem kraje, krajským úřadem a zvláštními orgány kraje.

Činnost územních samosprávních celků je kontrolována ze strany státu, který si klade za cíl zjistit, zda územní samosprávní celky, obce a kraje, dodržují právní normy a zákony při vykonávání svěřených činností. Kontrolní úkony jsou svěřeny do pravomoci pověřeným kontrolním orgánům, které jsou limitovány zákony.

Dozor ze strany státu nad obcemi a kraji je směřován zejména na „ ... *nápravu vad vzniklých při vydávání a v obsahu právních předpisů obcí a krajů, jakož i usnesení, rozhodnutí a jiná opatření vydaných jejich zákony.*“<sup>18</sup> Dozor a kontrola usměřňují činnost a působnost územně samosprávních celků, a nutí tyto celky dodržovat zákony a jednat přesně v daném rozsahu, jak stanoví zákon.

---

<sup>18</sup> HENDRYCH, D. *Správní věda – Teorie veřejné správy*. str. 176

## 3.2 Veřejná služba

Pojem „veřejná služba“ označuje právní postavení veřejných zaměstnanců. Veřejní zaměstnanci mají zaměstnanecký poměr ke státu nebo jiné veřejnoprávní organizaci či zaměstnavateli. Zaměstnanecký poměr má svá specifika, mezi které řadíme: trvalost, odborné zajišťování veřejných úkolů a v neposlední řadě to, že je vyplácen s veřejných prostředků.

Otázka úpravy pracovního poměru ve veřejné správě je řešena v Ústavě ČR, která v článku 79 odst. 2 říká: „Právní poměry státních zaměstnanců v ministerstvech a jiných správních úřadech upravuje zákon.“. Principy veřejné služby jsou vymezeny také v článcích 21 odst. 4 LPS – rovný přístup k veřejným funkcím, článek 2 odst. 3 Ústavy – uplatňování veřejné moci jako služby všem občanům.

Veřejnou službu upravují následující zákony:

- Zákon č.218/2002 Sb., o službě státních zaměstnanců ve správních úřadech a o odměňování těchto zaměstnanců a ostatních zaměstnanců ve správních úřadech (služební zákon)

*“Služební zákon upravuje právní poměry zaměstnanců vykonávajících ve správních úřadech státní správu jako službu, kterou Česká republika poskytuje veřejnosti, organizační věci státní služby, přípravu fyzických osob na službu, služební vztahy státních zaměstnanců ve správních úřadech, odměňování těchto osob, nestanoví-li zvláštní právní předpis jinak, řízení ve věcech služby, odměňování ostatních zaměstnanců v pracovním poměru ve správních úřadech, jakož i organizační věci vztahující se k zaměstnávání těchto zaměstnanců.”<sup>19</sup>*

- Zákon č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávních celků a o změně některých zákonů

Ve správně – právní teorii jsou definovány dva základní systémy, a to kariérní a poziční. V oblasti správně – právní praxe se tyto systémy nevyskytují v „čisté“ podobě, ale jsou nahrazeny kombinací obou zmíněných systémů, což vede k větší efektivitě systému státní služby.

---

<sup>19</sup> Státní služba. *Vláda České republiky* [online]. 2012 [cit. 2013-03-09]. Dostupné z: <http://www.vlada.cz/cz/urad-vlady/statni-sluzba/uvod-24789/>

### 3.2.1 Kariérní systém

Kariérní systém je založen na právně garantovaném trvalém služebním poměru, který lze chápat jako celoživotní práci ve státní, veřejné, službě, s čímž souvisí i odpovídající platový a služební postup.

Tento systém byl koncipován tak, aby bylo pro zaměstnance výhodné ve veřejné službě setrvat, jelikož mají jistotu, že budou povýšeni a postupně se jim také bude navyšovat mzda, pokud budou splněny požadavky stanovené zákonem a jinými předpisy. Tento systém se tímto způsobem snaží zamezit nežádoucí fluktuaci, která je vždy spojena s dodatečnými náklady, které jsou například spojeny s časovou ztrátou, po kterou se nový zaměstnanec zapracovává, odstupným a nutnou vždy alespoň částečnou rekvalifikací nového pracovníka.

Ve své klasické a nezměněné podobě zahrnuje „definitivu“, která prakticky zamezuje zaměstnavateli, aby vypověděl pracovní smlouvu. Propuštění zaměstnance ze státní, veřejné, služby byl možný pouze tehdy, pokud se zaměstnanec dopustil záměrně a prokazatelně vážného pochybení. V čisté podobě se tento systém vyskytuje např. v Belgii, Francii, Německu, ale z naprosté většiny je platný pouze pro omezenou kategorii úředníků.

Kariérní systém se dělí do několika úrovní, jež se dále člení na stupně. Každá úroveň přesně stanovuje požadavky na kvalifikaci příslušného pracovníka ve veřejné službě.

Nevýhody a výhody tohoto systému shrnuje Hendrych následovně: „*Výhodou pro veřejnou správu je profesionální, loajální a zkušený aparát. Oddělení politických funkcí od funkcí profesionálních a personální řízení založené na objektivních kritériích a postupech chrání veřejnou správu před politizací*<sup>20</sup>. Naopak se kariérnímu systému vytýká formalismus, kastovnictví, „skleróza“ byrokracie (důsledek přílišné jistoty a formalizovaného služebního postupu). Byrokratické personální řízení se také považuje za příliš rovnostářské.“<sup>21</sup> Pokud zaměstnanec získá práci ve veřejné správě, je v jeho zájmu v práci setrvat a žít tak v jistotě stálé práce a postupně se navyšujícího příjmu. Ale nedochází zde k efektivnímu motivování pracovníka, aby zvyšoval svůj výkon práce, jelikož o pracovní pozici prakticky „nemůže“ přijít a tak jsou jeho základní životní potřeby uspokojeny. Motivace k větší efektivitě práce je zde pak minimální.

---

<sup>20</sup> Politizace = dodávání politického rázu

<sup>21</sup> HENDRYCH, D. *Správní věda – Teorie veřejné správy*. str. 497

### 3.2.2 Poziční (meritní) systém

Systém merit spočívá v katalogizaci pracovních míst, tzn. že je vytvořen podrobný systematizovaný přehled zaměstnaneckých míst, kde ke každému jednotlivému místu jsou přiřazeny činnosti i s jejich popisy a požadavky na případného uchazeče o toto pracovní místo.

Každé katalogové pracovní místo v registru je dostupné všem uchazečům, rozhodujícím faktorem jsou pouze schopnosti, kvalifikace a pracovní výsledky bez ohledu na předchozí působiště. Povýšení v čisté formě tohoto systému bylo pouze na základě zásluh. V této koncepci neexistuje žádná záruka pracovního postupu, počítá s nutnou fluktuací mezi soukromým a veřejným sektorem.

Výhody a nevýhody i pro tento systém shrnuje Hendrych takto: *„Jako výhoda se uvádí zejména pružnost a adaptabilita systému aktuálním potřebám. Větší fluktuace má své nevýhody, zároveň však působí proti kastovníctví a úzkému resortismu a přináší do veřejné správy zkušenost, soutěživost a výkonnost soukromého sektoru. Jako nevýhoda v porovnání s kariérním systémem se uvádí menší důraz na hodnoty a principy veřejné správy, tedy na etiku a politickou neutralitu služby.“*<sup>22</sup> V současné době je tento merit systém praktikován např. v Nizozemsku, Dánsku, Finsku a Švédsku.

Tento systém dokáže efektivněji motivovat své zaměstnance, kteří musí neustále „zvyšovat“ svůj pracovní výkon. Na druhou stranu v tomto systému není brán v potaz fakt, že se jedná o specifické prostředí, které se odlišuje od soukromého prostředí.

### 3.2.3 Kombinace kariérního a merit systému

Oba výše zmíněné systémy, kariérní a merit, mají své nesporné klady a zápory. V první polovině minulého století se ve správní praxi používali v jednotlivých zemích výhradně čisté systémy, kariérní nebo poziční.<sup>23</sup>

V současnosti dochází v praxi k užívání prvků obou systémů, proto lze mluvit o třetím organizačním systému veřejné služby.

---

<sup>22</sup> HENDRYCH, D. *Správní věda – Teorie veřejné správy*. str. 498

<sup>23</sup> POMAHAČ, R. *Veřejná správa*. str. 127



### 3.3 Veřejný a soukromý sektor

Do oblasti managementu v územních samosprávních celcích stále více proniká manažerská praxe, která byla a je již využívána v sektoru soukromém, dochází tak k postupnému sblížení soukromých a veřejných jednotek a organizací. Rozdíly mezi soukromým a veřejným sektorem však přetrvávají. Mnoho inovací ve veřejných institucích a územně samosprávních celcích bylo inspirováno managementem užívaným v soukromém sektoru. Metody musejí být správně modifikovány a zaměřeny na veřejný sektor, jiné prostředí, aby mohly fungovat efektivně.<sup>24</sup>

Veřejný a soukromý sektor se liší především v rozdílnosti **sledovaných cílů**, podle kterých se rozlišuje správa veřejná a správa soukromá. Hlavním cílem územně samosprávních celků, tzn. obcí a krajů není generování zisku nebo jiný konkrétní prospěšný cíl pro konkrétní PO nebo FO. Obce a kraje se zaměřují na sledování veřejného zájmu a prospěch společnosti ve snaze udržení trvalého „blaha“ a jejich činnost je vykonávána ve veřejném zájmu. Kvůli absenci zisku, je velice omezená možnost využití finančních ukazatelů a měřítek pro měření efektivnosti, které se v běžné praxi využívají v soukromém sektoru.

Mezi další rozdíly mezi soukromou a veřejnou správou je **právní úprava**, kde vázanost na právo veřejným sektorem je mnohem větší. Z tohoto faktu vyplývá, že veřejný sektor je ve svém rozhodování značně omezen v závislosti na respektování právních úprav, práva a povinnosti, hospodaření apod.<sup>25</sup>

Wright a Nemeč uvádějí ještě další rozdíly mezi veřejným a soukromým sektorem. *„Důležitými faktory, ovlivňující manažery ve veřejné správě, jsou takové hodnoty jako rovnost a spravedlnost. Tyto hodnoty ovlivňují samozřejmě i manažery v soukromém sektoru, ti však kladou větší důraz na ziskovost firmy a její rozvoj.“*<sup>26</sup> Rozhodnutí veřejné správy musí být přístupné široké veřejnosti, která by měla mít právo se k nim vyjádřit. Zatímco v soukromém sektoru jednotlivá rozhodnutí nemusejí být zveřejňována a z toho důvodu záleží na politice organizace, jestli bude její počínání transparentní nebo nikoliv.

---

<sup>24</sup> WRIGHT, G., NEMEC, J. Management veřejné správy: teorie a praxe. str. 23-25

<sup>25</sup> HENDRYCH, D. Správní věda – Teorie veřejné správy. str. 6

<sup>26</sup> WRIGHT, G., NEMEC, J. Management veřejné správy: teorie a praxe. str. 25

### 3.4 Reforma veřejné správy

Na počátku 90. let 20. století probíhala reforma politického a ekonomického uspořádání České republiky, kdy došlo k přechodu od komunistického státu s centrálním plánováním na stát demokratický s tržní ekonomikou.

Reforma veřejné správy je velkým zásahem do struktury a organizace veřejné moci a do jejího vztahu s občany České republiky. Reforma byla koncipována v širokém pojetí a zahrnovala reformu územní veřejné správy, reformu ústřední státní správy a modernizaci a zefektivnění veřejné správy.

Veřejná správa České republiky prochází reformou rozdělenou do tří fází. První fáze byla dokončena již roku 2001, kdy byly zřízeny krajské územní samosprávné celky. Druhá fáze byla dokončena roku 2003 a její náplní bylo rozdělení státní správy na samosprávné jednotky krajů a obcí. Třetí fáze je zaměřena na zefektivnění samosprávy a její celkovou modernizaci. Leštinská zastává názor, že: „Předpokladem pro kvalitní, efektivní a neustranný výkon veřejné správy v území je profesionalita úředníků samosprávy. Profesionalizací se rozumí zvýšené nároky na odbornost úředníků, stanovení rozšířených povinností a nároků odpovídajících charakteru práce, poskytnutí záruk a kompenzací, které by vyvažovalo tyto rozšířené nároky a povinnosti, stabilizace úředníků a posílení informovanosti.“<sup>27</sup>

Reforma veřejné správy s sebou přinesla i potřebu reformy personální, která zahrnovala Koncepti přípravy pracovníků veřejné správy, jež byla schválena roku 16.června 1999, a dalším posláním této reformy je přizpůsobit se požadavkům Evropské unie, kdy je největší důraz kladen na profesionalizaci ve veřejné správě, důraz na kvalitu práce a poskytovaných služeb, komunikaci s občany České republiky.

---

<sup>27</sup> LEŠTINSKÁ, V. *Personalistika ve veřejné správě: manuál pro personalisty územních samosprávných celků*. str. 73

### 3.5 Lidské zdroje ve veřejné správě

Veřejná správa musí pro výkon své činnosti a plnění úkolů disponovat zdroji materiálními, finančními a lidskými. Lidské zdroje hrají ve veřejném sektoru klíčovou roli, jelikož jsou zásadní pro jejich kvalitu a efektivitu výkonu činnosti. Každá územně správní jednotka a v ní každý zaměstnanec má jasně stanovené kompetence, působnost a rozsah odpovědnosti.

Zaměstnanci ve veřejné správě jsou často spojováni s pojmem byrokracie. Autorem klasické teorie byrokracie je Max Weber. Weber zavádí přesně řízený systém do řízení administrativy. Lidé vnímají úřady a jejich zaměstnance spíše negativně, což je důsledkem nepříjemných zkušeností spojených s komplikovaným vyřizováním jejich záležitostí a časové náročnosti jednání s úřady, nezájmem úředníků při vyřizování konkrétních případů, který je pravděpodobně způsobem jednotvárnosti pracovních úkonů.

Pod pojmem byrokracie Keller vidí „vládu uskutečněnou skrze úřady, skrze státní aparát složený ze jmenovaných, a nikoliv volených činitelů, organizovaných hierarchicky a formálně závislý na držitelích legitimní moci.“<sup>28</sup> Moderní byrokracie je modifikovaná tak, že úředníci disponují pouze minimální mocí a jsou pouze zaměstnanci, které lze pro odůvodněné pochybení propustit z jejich funkce.<sup>29</sup>

Zaměstnancem veřejné a státní správy se může stát občan České republiky, který je právně způsobilý, trestně bezúhonný, starší 18 let a disponuje potřebným vzděláním pro výkon dané úřednické funkce. Státní zaměstnanec je definován jako občan České republiky, fyzická osoba, musí splňovat dané požadavky a předpoklady, musí úspěšně ukončit přípravu na službu ve veřejné správě, byl jmenován do služby a složil služební slib.

Pracovní poměr, jak již bylo uvedeno výše, je upraven zákon č. 218/2002 Sb., o službě státních zaměstnanců ve správních úřadech a o odměňování těchto zaměstnanců a ostatních zaměstnanců ve správních úřadech, který zní: „*Tento zákon upravuje právní poměry zaměstnanců vykonávajících ve správních úřadech státní správu jako službu, kterou Česká republika poskytuje veřejnosti (dále jen „státní zaměstnanec“), organizační věci státní služby (dále jen „služba“), přípravu fyzických osob na službu, služební vztahy*

---

<sup>28</sup> KELLER, J. *Sociologie byrokracie a organizace*. str. 127

<sup>29</sup> KELLER, J. *Sociologie byrokracie a organizace*. str. 127 - 129

*státních zaměstnanců ve správních úřadech, odměňování těchto osob, nestanoví-li zvláštní právní předpis jinak, řízení ve věcech služby, odměňování ostatních zaměstnanců v pracovním poměru ve správních úřadech, jakož i organizační věci vztahující se zaměstnávání těchto zaměstnanců.“*

Pracovní poměr dále upravují zákony č. 312/2002 Sb. O úřednících územních samosprávných celků a o změně některých zákonů, a zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce.

### **3.5.1 Úředník ve veřejné správě**

Institut úředníka vznikl v 18. století a v historii bylo povolání úředníka velice prestižním postem, který byl spojený s reálnou mocí nad svěřenou oblastí. Toto povolání bylo úzce propojeno s prosazováním státních idejí, které byly konstituovány na územním principu.

V novověkém pojetí státu se povolání úředníka dle Hendrycha vyznačuje následujícími znaky:

- *„reprezentace státu a zvláštní odpovědnost vůči veřejnosti,*
- *plnění úkolů na základě a v mezích právních předpisů a pod vedením vyšších (nadřízených) orgánů, které za tím účelem mohou vydávat instrukce nebo uplatňovat příkazy,*
- *správní činnost je vykonávána jako hlavní a trvalé povolání,*
- *svěřená funkce má být vykonávána nestranně.“<sup>30</sup>*

Úředníci ve veřejné správě mají velkou odpovědnost a právě z tohoto důvodu jsou na ně kladeny určité požadavky na vzdělání, kulturní přehled, touha po zdokonalování v profesi, právní podvědomí spojené s výkonem jejich práce, aktivně řešit problémy, komunikovat s občany a být čestní.<sup>31</sup>

Zákon č. 312/2002 Sb., §2 odst. 4 říká, že úředník je „zaměstnanec územního samosprávného celku podílející se na výkonu správních činností zařazený do obecního úřadu, do městského úřadu, do magistrátu statutárního města nebo do magistrátu územně

---

<sup>30</sup> HENDRYCH, D. *Správní věda – Teorie veřejné správy*. str. 164

<sup>31</sup> PEKOVÁ, J., PILNÝ, J., JETMAR, M. *Veřejná správa a finance veřejného sektoru*. str. 175

členěného statutárního města, do krajského úřadu, do Magistrátu města Prahy nebo do úřadu městské části města Prahy.“ a musí splňovat následující podmínky:

- „je státním občanem České republiky nebo je cizím státním občanem, ale má v České republice trvalý pobyt,
- dosáhla věku 18 let,
- je způsobilá k právním úkonům,
- je bezúhonná,
- ovládá jednací jazyk,
- splňuje další předpoklady pro výkon správních činností stanovené zvláštním právním předpisem.“<sup>32</sup>

### 3.5.2 Vedoucí úředník veřejné správy

Zákon č 312/2002 Sb. §2 odst. 5 definuje vedoucího úředníka jako „úředník, který je vedoucím zaměstnancem“ tzn., že má oprávnění delegovat některé úkoly na své podřízené, řídit a kontrolovat jejich činnost a efektivitu práce. Vedoucí úředníci jsou do úřadu jmenováni vedoucím úřadu.

V §2 odst. 7 zákona č. 312/2002 Sb. je definován vedoucí úřadu následovně: „vedoucí úředník, který vykonává funkci tajemníka obecného úřadu, tajemníka magistrátu statutárního města, tajemníka úřadu městského obvodu nebo městské části územně členěného statutárního města, ředitele krajského úřadu, ředitele Magistrátu hlavního města Prahy nebo tajemníka úřadu městské části hlavního města Prahy“. Tajemníka jmenuje starosta, ale pokud není jeho funkce zřízena, vykonává jeho činnosti starosta.

Vedoucí úřadu musí splnit určité podmínky, které musí být splněny v průběhu 8 let s minimální tříletou praxí, jsou definovány v §5 odst. 1,2 zákona č. 312/2002 Sb. Následovně:

- „jako vedoucí zaměstnanec, nebo
- při výkonu správních činností v pracovním poměru k územnímu samosprávnému celku nebo při výkonu státní správy v pracovním nebo služebním poměru ke státu,

---

<sup>32</sup> Zákon č. 312/2002 Sb. §4 odst. 1

- *ve funkci člena zastupitelstva územního samosprávného celku dlouhodobě uvolněného pro výkon této funkce“*

### **3.5.3 Základní zásady a povinnosti práce úředníka**

Základní povinnosti práce úředníka stanovuje §16 zákona č. 313/2002 Sb., které lze shrnout jako zásady legality, nestrannosti, edukační, mlčenlivosti, veřejné informovanosti a dobré praxe, zároveň také definuje omezení při výkonu práce.

Zásada legality spočívá v dodržování pořádku České republiky, všech právních předpisů a ostatních předpisů, které se vztahují k vykonávané práci, v případě, že s nimi byl pracovník řádně seznámen. V rámci zásady nestrannosti musí úředník jednat tak, aby nedošlo ke střetu zájmů soukromých nebo veřejných. Úředník musí jednat nestranně a nesmí přijímat žádné dary, které by ho mohly vědomě i nevědomě ovlivnit a ohrozit jeho důvěryhodnost. Úředník musí jednat nestranně a to bez ohledu na své vlastní přesvědčení. Edukační zásada představuje povinnost úředníka se vzdělávat a prohlubovat si tak svou kvalifikaci.

Úředník je nadále povinen:

- hájit veřejný zájem při výkonu práce
- plnit pokyny vedoucích úředníků v případě, že nejsou v rozporu s právními předpisy
- zdržet se jakéhokoliv jednání, které by mohlo ohrozit důvěryhodnost územního samosprávného celku
- zachovat mlčenlivost o skutečnostech, které se dozvěděl při výkonu práce → neplatí pouze v případě zproštění mlčenlivosti
- poskytovat informace pouze dle zvláštních předpisů a v takovém rozsahu, který vyplývá z jeho pracovního zařazení
- při jednání s FO nebo PO je každý úředník povinen sdělit své jméno, příjmení a úřad, ve kterém vykonává svou práci
- pracovat svědomitě, řádně a dle svých sil, znalostí a schopností a plně využívat pracovní doby a prostředků k tomu určených apod.

Kromě zásad a povinností vymezuje zákon č. 312/2002 Sb., také co úředník nesmí. Konkrétně nesmí být členem řídicího, dozorčího nebo kontrolního orgánu právnické osoby,

jejíž hlavním předmětem činností je podnikání. Pokud chce úředník vykonávat jinou výdělečnou činnost, musí mít písemný souhlas územního samosprávného celku, u kterého je zaměstnán.

Tato omezení se nevztahují na činnost vědeckou, pedagogickou, publicistickou, literární, uměleckou, činnost znalce nebo tlumočnicka, jež jsou vykonávány dle zvláštního předpisu.

### 3.5.4 Etika ve veřejné správě

*„Ve všech politických systémech kvalita vlády a její správy reflektuje standarty nebo hodnoty společnosti. V zastupitelských demokraciích tyto hodnoty obecně zahrnují očekávání, že struktura a organizace vlády a správy bude podněcovat spravedlnost, čestnost a rovnost a že chování a rozhodování úředníků bude konzistentní s tímto očekáváním. Obecně platí, že etika veřejné správy je jednou z tradičních, klasických hodnot veřejné správy, která je zaměřena především na vymezení správného od nesprávného a dobrého od špatného.“<sup>33</sup>*, jak říká Špaček.

Etika ve veřejné správě je hojně diskutovaným tématem a je považována za základní kámen kvalitní veřejné správy. Jedná se též o aplikaci morálních standardů do činností veřejné správy, kde je velmi úzce propojena s čestností, slušností a nestranností.

Správní orgány musí dodržovat zásady, které vymezuje zákon č. 500/2004 Sb., správní řád, § 2 odst. 4. následovně: *„správní orgán dbá, aby přijaté řešení bylo v souladu s veřejným zájmem a aby odpovídalo okolnostem daného případu, jakož i na to, aby při rozhodování skutkově shodných nebo podobných případů nevznikaly nedůvodné rozdíly“*. Tato právní úprava má zajistit objektivitu, která je nezbytná pro rozhodování správních orgánů při výkonu práce.

Aby jednotlivé správní úřady napomohly dodržování morálních a etických zásad, přijímají etické kodexy, které upravují chování zaměstnanců veřejné správy a zároveň jsou v souladu s principy objektivitu a spravedlnosti jednání.

V České republice byl 9. května 2012 přijat nový Etický kodex úředníků a zaměstnanců veřejné správy (viz. Příloha č.1). Tento kodex vymezuje pravidla chování zaměstnanců ve veřejné správě a zároveň jim stanovuje limity, co mohou a co nemohou

---

<sup>33</sup> ŠPAČEK, D. *Pracovníci veřejné správy a základní systémy právního postavení úředníků*. str. 13

dělat. Na základě tohoto kodexu si mohou jednotlivé územně samosprávné celky vytvořit vlastní etické kodexy (viz. Příloha č.11).

### 3.5.5 Motivace zaměstnanců ve veřejné správě

*„Smyslem motivace je nenásilné vytvoření pozitivního přístupu k něčemu – často k nějakému výkonu či typu chování. Slovem motivace se obvykle označuje jak proces, tak jeho výsledek – tedy skutečnost, že se něco děje (někdo na někoho nějak působí), stejně jako fakt, že něco existuje (konkrétně onen zmíněný pozitivní přístup).“<sup>34</sup>*

Motivaci můžeme rozdělit na hmotnou, kterou lze vyjádřit např. penězi či jinými hmotnými statky, a nehmotnou, kterou může např. představovat vzdělání, školení a rekvalifikační kurzy s možností rozšíření specializace, kariérní růst v organizaci, postoj k organizaci jak individuální tak skupinový.

Vzhledem k existenci významných rozdílů v platovém ohodnocení mezi soukromým a veřejným sektorem, jelikož stát v souvislosti s fiskálním omezením nemůže poskytnout svým zaměstnancům ve veřejné správě tržní platy jak je tomu v sektoru soukromém, jsou zaměstnanci pravděpodobně motivováni především nehmotně v souvislosti se službou veřejnosti a snahou spoluutvářet veřejné blaho.

Motivace u zaměstnanců veřejné správy je ovlivňována několika faktory, např. jak je veřejná správa vnímána veřejností, jak jsou vnímáni úředníci a jaké mají postavení ve společnosti apod.

Perry a Wise rozlišují tři motivy, které působí na zaměstnance veřejné správy, na racionální, normativní a citové.<sup>35</sup>

Racionální motivy jsou představovány spoluúčastí na formulaci veřejné politiky, individuální identifikací s programem a s tím spojený závazek k tomuto programu. K uspokojování potřeb tak dochází prostřednictvím vlastní důležitosti zaměstnance v rámci jeho služby ve veřejné správě.<sup>36</sup>

Mezi normativní motivy lze zařadit touhu sloužit veřejnosti, cit pro spravedlivé jednání a sounáležitost se státem.<sup>37</sup>

---

<sup>34</sup> PLAMÍNEK, J. *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. str. 14

<sup>35</sup> PERRY, J., WISE, L. *The Motivational Base of Public Service*.

<sup>36</sup> PERRY, J., WISE, L. *The Motivational Base of Public Service*.

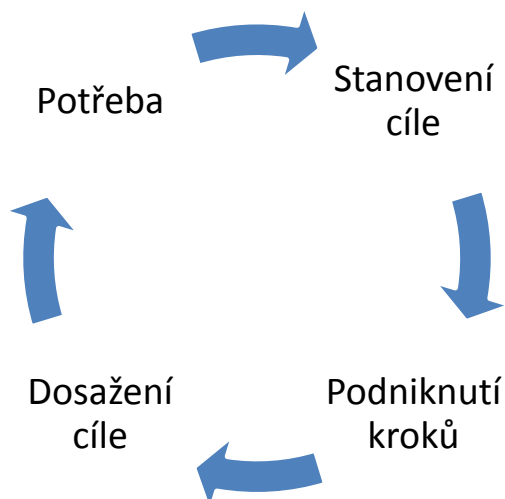
<sup>37</sup> PERRY, J., WISE, L. *The Motivational Base of Public Service*.



Jako citový motiv bývá označován závazek, který si zaměstnanec vytvořil k veřejnému programu podpořené jeho sociálním statutem.<sup>38</sup>

Existence motivace působí pozitivně na efektivitu a množství odvedené práce ve veřejné správě.

**Obrázek 1** Proces motivace



Zdroj: ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. str. 220

---

<sup>38</sup> PERRY, J., WISE, L. *The Motivational Base of Public Service*.

## 3.6 Vymezení pojmu řízení lidských zdrojů ve veřejné správě

Řízení lidských zdrojů definuje Armstrong jako „*strategický a logický promyšlený přístup k řízení toho nejcennějšího, co organizace mají – lidí, kteří v organizaci pracují a kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosažení cílů organizace*“.<sup>39</sup>

Každá organizace v soukromém i veřejném sektoru potřebuje ke svému fungování lidské zdroje, tzn. zaměstnance organizace, o které se stejně jako o zdroje finanční, materiální a informační musí starat, pečovat o ně a rozvíjet je. Každý člověk je vybaven určitým talentem, názory, zkušenostmi, znalostmi, vzděláním, schopnostmi a dovednostmi. Cílem řízení lidských zdrojů je maximalizovat využití všech vlastností a schopností apod., kterými člověk pracující v organizaci disponuje. Tento názor potvrzuje také Hrabalová, která říká, že: „*pracovníci veřejné správy by měli splňovat předpoklady pro poskytování kvalitního výkonu veřejné správy jako veřejné služby, proto je jejich dobré řízení jedním z předpokladů dobrého fungování veřejné správy.*“<sup>40</sup>

V každodenní realitě a literatuře se setkáváme s termíny: HR (Human Resources, lidské zdroje), HRM (Human Resources Management, řízení lidských zdrojů), personální práce, personální řízení, personální administrativa a správa, personalistika. Tyto termíny bývají často používány jako synonyma. V teorii však jednotlivé termíny označují rozdílné vývojové fáze, úrovně či koncepce personální práce v hierarchickém uspořádání celé organizace. Řízení lidských zdrojů se od koncepce personálního řízení liší např. ve strategickém přístupu k personální práci a personálním činnostem, orientaci na vnější faktory a fungování pracovní síly organizace, personální práce je součástí práce všech vedoucích pracovníků, propojení personální práce se strategickými plány organizace, apod.<sup>41</sup>, kde cílovým objektem zůstávají zaměstnanci a snaha podpořit organizaci při dosahování maximálního zisku při minimálních nákladech.

Lidské zdroje nelze chápat pouze jako zaměstnance určité organizace, ale jsou to zároveň lidé, jejichž pracovní výkony a efektivita práce je ovlivňována řadou faktorů. Právě z tohoto důvodu musí oddělení, které se zabývá řízením lidských zdrojů, brát

---

<sup>39</sup> ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. str. 27

<sup>40</sup> HRABALOVÁ, S., KLÍMOVÁ, V., NUNVÁŘOVÁ, S.: *Metody a nástroje řízení ve veřejné správě*. str. 101

<sup>41</sup> KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů – základy moderní personalistiky*. str. 14-16

v úvahu nejen to, jak finančně ohodnotit své pracovníky, ale také jak pečovat o své zaměstnance, jaké pracovní prostředí je pro ně vhodné, ale také musí brát v úvahu řešení otázek právních, psychologických, etických i morálních.<sup>42</sup> Z těchto důvodů roste složitost a náročnost procesů spojených s řízením s velikostí organizace.

Řízení lidských zdrojů lze charakterizovat souhrnně jako: rozmanité, orientované na angažovanost a oddanost pracovníků, strategické, zaměřené na podnikové hodnoty a cíle, v praxi je řízení lidských zdrojů v rukou liniových manažerů, v zaměstnaneckých vztazích nese rysy unitaristické a individualistické, a založené především na faktu, že lidé jsou tím největším bohatstvím podniku a proto by s nimi i tak mělo být zacházeno (lidský kapitál).<sup>43</sup> Uvedené charakteristiky nejsou univerzální, jelikož existuje mnoho modelů a přístupů k této problematice, jelikož se praktická stránka věci s teorií shoduje jen v několika málo bodech. Odborníky z oblasti personalistiky chápou řízení lidských zdrojů rozdílně. Někteří z nich dávají důraz na analytické prvky řízení, jiní na perspektivní.

*„Hlavním cílem personálního řízení a personální práce v institucích veřejné správy je zabezpečit, aby všichni jejich pracovníci svou prací přispívali k plnění jejich cílů a úkolů, aby podávali žádoucí výkony, pracovali kvalitně, obětavě a s plným nasazením. K tomu je třeba vést, ale také jim k tomu vytvářet potřebné podmínky a předpoklady.“<sup>44</sup>*, jak uvádí Berka. S touto definicí se ztotožňuje i Ministerstvo vnitra České republiky.

Právní předpisy vytváří specifické právní prostředí, které je odlišné od soukromého sektoru, z toho důvodu značně ovlivňuje lidské zdroje působící ve veřejné správě a vykonávající personální činnosti. Kromě právních předpisů ovlivňuje personální řízení řada aspektů, mezi které můžeme zařadit např. sociální a kulturní změny, generické změny a také možnost osobního rozvoje a dalšího vzdělávání jak současných zaměstnanců, tak zaměstnanců budoucích.

---

<sup>42</sup> URBAN, J. *Řízení lidí v organizaci: Personální rozměr managementu*. str. 9

<sup>43</sup> ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. str. 32-33

<sup>44</sup> BERKA, J., KLEIBL, J., DVOŘÁKOVÁ, Z., KOUBEK, J., COLLINS, D. *Rozvoj lidských zdrojů ve veřejné správě – Minimum personálního řízení ve veřejné správě*. str.2

## 3.7 Personální činnosti

Nejobecnějším úkolem řízení lidských zdrojů je napomáhat tomu, aby byla organizace výkonná a aby docházelo k neustálému zlepšování stávajícího výkonu. Splnění daného úkolu je možné pouze zlepšováním využití všech dostupných zdrojů materiálních, informačních, finančních a v neposlední řadě zdrojů lidských. Řízení lidských zdrojů tak přímo nebo nepřímo ovlivňuje efektivitu a výkon celé organizace. Řízení lidských zdrojů je zaměřeno na zlepšování pracovní kvalifikace zaměstnanců, na jejich efektivnější využití, ale zároveň zprostředkovaně rozhoduje i o všech ostatních zdrojích.<sup>45</sup>

Konkrétní úkoly řízení lidských zdrojů jsou obsahem personálních činností a představují tak výkonnou část personální práce. Koubek uvádí následující rozdělení:

- *Vytváření a analýza pracovních míst* – definování pracovních úkolů, pravomocí a mírou odpovědnosti a spojování těchto úkolů, pravomocí a mírou odpovědnosti do jednotlivých pracovních míst, specifikace a detailní popis pracovních míst a aktualizace těchto dat
- *Personální plánování* – plánování potřeby pracovníků v organizaci, pokrytí těchto potřeb, plánování personálního rozvoje pracovníků
- *Získávání, výběr a přijímání pracovníků* – tvorba a zveřejňování informací o volných pracovních pozicích, tvorba a příprava formulářů a dokumentů požadovaných od osob, které se ucházejí o danou pozici, shromažďování materiálů o uchazečích, zkoumání materiálů, které byly předloženy uchazeči, předvýběr, organizování výběru, výběr testu a metodika pohovoru, dojednání podmínek s uchazečem týkajících se zaměstnání, zařazení pracovníka do evidence vedené personálním oddělením, uvedení na pracoviště aj.
- *Hodnocení pracovníků* – příprava potřebných formulářů, určení časového plánu, obsahu a metod hodnocení, vyhodnocení formulářů a jejich uchování v evidenci, návrh nových opatření a jejich kontrola
- *Zařazování pracovníků a ukončování pracovního poměru* – zařazení pracovníka na konkrétní pozici, zahrnuje vertikální a horizontální fluktuaci pracovníků, penzionování a propuštění

---

<sup>45</sup> KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. str. 16- 17

- *Odměňování* - včetně i dalších nástrojů, které mohou pozitivně ovlivnit výkon pracovníka, tzn. ho správně motivovat k větší efektivitě práce
- *Vzdělání* – včetně rekvalifikačních a kvalifikačních kurzů, které rozvíjí schopnosti, znalosti osob, zahrnuje taktéž plánování vzdělávání a identifikaci potřeb vzdělávání a případně organizace samotného vzdělávání
- *Pracovní vztahy* – organizování styku mezi vedením organizace a představiteli zaměstnanců, vedení evidence zápisů z porad a dalších setkání v rámci organizace i mimo ni, informace o zákonných ustanoveních, péče o mezilidské vztahy a řešení konfliktů, sledování stížností aj.
- *Péče o pracovníky* – zahrnuje pracovní prostředí, bezpečnost na pracovišti včetně zajištění ochrany zdraví při výkonu pracovní činnosti, zajištění záležitostí ve spojitosti se sociálními službami aj.
- *Personální informační systém* – získávání, uchování a následná analýza dat, která přímo či nepřímo souvisejí s pracovním místem, zaměstnanců a jejich práce, mezd aj.
- *Průzkum trhu práce* – odhalení potencionálních zdrojů pracovních sil, které se opírá o důkladnou analýzu populačního vývoje, analýzy nabídky pracovních sil a poptávky po nich na trhu práce, analýzu konkurenčních pracovních příležitostí. Tato personální činnost je založena na poznání strategické orientace a snahou o zvýšení konkurenceschopnosti organizace na tomto trhu.
- *Zdravotní péče o pracovníky* – onemocnění, zranění způsobují pracovní neschopnost, toho si je organizace vědoma a zároveň si plně uvědomuje, že dobrý zdravotní stav pracovníků má nezanedbatelný pozitivní vliv na výkon práce.
- *Činnosti zaměřené na metodiku průzkumů, zjišťování a zpracování informací* – zaměření na tvorbu harmonogramů personálních prací a vytváření systémů, které využívají matematické a statistické metody v personální práci.

- *Dodržování zákonů v oblasti práce a zaměstnávání pracovníků – striktní dodržování zákoníků práce a dalších zákonů, které upravují zaměstnávání lidí, pracovníků, práce, odměňování a sociálních záležitostí.*<sup>46</sup>

Personální činnosti se vyznačují určitou logickou návazností a vzájemnou provázaností, jsou sladěné a dochází k jejich vzájemné podpoře. Lze říci, že klíčovými personálními činnostmi jsou analýza a vytváření pracovních míst, hodnocení pracovníků, zkoumání a hodnocení pracovního výkonu.

Činnost veřejné správy, tedy i jednotlivé oblasti, mezi které spadá personální oblast, jsou financovány z rozpočtu dané správní organizace. Z této skutečnosti vyplývá, že personalisté mají značně omezené možnosti provádění metod a postupů v řízení lidských zdrojů, nebo je pro personální činnost vymezen nedostatečný počet lidských zdrojů.

---

<sup>46</sup> KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. Str. 20- 23

## 4 Personální plánování

Personální plánování je jednou z hlavních činností řízení lidských zdrojů a je součástí plánování celého podniku, proto by měl vedoucí pracovník veřejné správy rozpoznat jaké schopnosti útvar má, a podle toho určit kolik a jak kvalifikované pracovníky musí mít. Plánování je zaměřeno na „*předpověď budoucnosti*“, ale je otázkou, do jaké míry jsou takové plány přesné a jasné. Z toho vyplývá, že pokud není jasně dán podnikatelský plán, případně plán čeho musí veřejná správa dosáhnout, pak plánování lidských zdrojů je velmi obtížné. Personální plánování může také řešit problémy v tom smyslu, že poukazuje na potřebu dispozice kvalifikovaných lidí na různé pozice a tak zefektivnit působení organizace.

Plánování lidských zdrojů slouží k realizování podnikových cílů tak, že předpovídá směr, kterým se podnik bude ubírat, definuje konkrétní cíle podniku a realizuje taková opatření, která mají zajistit perspektivní plnění úkolů organizace dostatečně velkou a kvalifikovanou pracovní silou. Potřebná pracovní síla musí mít požadované znalosti a osobnostní charakteristiky, správnou motivaci pro výkon práce, dovednosti a znalosti získané požadovaným vzděláním a praxí v oboru, a v neposlední řadě musí být v potřebném množství a zařazená na správnou pracovní pozici a do vhodného organizačního uskupení. Podnik ani v personalistické otázce nemůže zapomínat na náklady, proto se snaží obstarávat si pracovní sílu s přiměřenými náklady a zároveň se snaží o její flexibilitu, aby byl možný horizontální nebo vertikální posun pracovníka v pracovní hierarchii. *„Plánování lidských zdrojů vychází z přesvědčení, že lidé jsou nejdůležitějším strategickým zdrojem organizace. Obecně řečeno, týká se sladování zdrojů s podnikovými potřebami v delší perspektivě, i když někdy se týká i krátkodobějších požadavků.“*<sup>47</sup>

Personální plánování rozpoznává a předvídá potřebu pracovních sil v organizaci, hledá krytí těchto potřeb a jeho úkolem je dosáhnout dynamické rovnováhy mezi poptávkou po pracovních silách v organizaci a nabídkou pracovních sil.<sup>48</sup>

Existují organizace a podniky, které postrádají podnikovou strategii, v tomto případě se personální plánování bude zakládat na obecných předpokladech o potencionální

---

<sup>47</sup> ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Str. 305

<sup>48</sup> KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. Str. 93 - 95

budoucí potřebě lidských zdrojů. Tyto předpoklady se opírají o určité scénáře nebo se plánování zaměří pouze na jednu oblast organizace. Personální plánování je nutné průběžně přizpůsobovat změnám v podniku a musí reagovat na regionální výkyvy trhu práce, bojovat s konkurenčním tlakem v odměňování zaměstnanců apod.

Jako optimální přístup ke strategickému řízení lidských zdrojů se považuje rovnováha mezi tvrdými a měkkými faktory, resp. tvrdým a měkkým plánováním lidských zdrojů. Tvrdé plánování je založeno na kvantitativní analýze, kde se mezi základní kvantitativní činitele řadí počet zaměstnanců, jejich výkonnost a kvalifikace apod. Druhou složku tvoří tzv. měkké plánování, které by mělo zabezpečit to, aby byli pracovníci správně motivováni, angažováni a měli správný postoj k práci i k podniku samotnému. Mezi měkké činitele patří lidské vztahy (na pracovišti), komunikace a začlenění zaměstnanců do rozhodování, což posiluje jejich motivaci a zvyšuje výkon v podniku apod.<sup>49</sup> Lze použít celou řadu metod šetření, jako je např. šetření mezi pracovníky nebo analyzování výkonu. Vyústěním těchto metod mohou být plány jak zlepšit dovednosti, pracovní prostředí a uplatňování koncepce celkové odměny, které obsahuje jak odměnu peněžní, tak odměnu vztahově/relační neboli nepeněžní.

Pojem personální plánování se využívá v teoretické rovině hojně, praxe je ale jiná. Jeho využívání přímo závisí na tom, nakolik bude management podniku uznávat, že úspěch organizace je závislý na predikci budoucí potřeby pracovních sil a samozřejmě na zavádění plánů, které by tuto potřebu byly schopny pokrýt. Pro podnik, který se vyskytuje v rychle měnících se podmínkách, budou rozhodující okamžitá krátkodobá opatření týkající se výběru a získávání pracovníků. Ale i takový podnik by měl mít vytvořené personální plány, které by měly zajistit udržení si alespoň klíčových pracovníků ve firmě.<sup>50</sup>

Cíle personálního plánování mohou být různé, v obecné rovině ale platí, že se snaží získat a udržet přesně takové počty zaměstnanců, které jsou právě v tu danou chvíli potřeba, předcházet problémům, které by byly způsobeny nedostatkem nebo přebytkem pracovníků, snížit co nejvíce závislost na vnějších zdrojích pracovních sil a dávat přednost flexibilnímu „přelévání“ pracovních sil uvnitř organizace, a v neposlední řadě zefektivnit využití zaměstnaných lidí v podniku.

---

<sup>49</sup> ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Str. 305 - 306

<sup>50</sup> ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Str. 306 - 309



Proces plánování lidských zdrojů zahrnuje čtyři základní fáze: podnikové strategické plány, strategie zabezpečování lidských zdrojů, prognózy poptávky a nabídky a samotné plány lidských zdrojů. Konkrétním plánům lidských zdrojů předchází analýzy prostředí a operační efektivnosti, dále musí být zohledněna produktivita, flexibilita pracovníků, zabezpečení a udržení pracovníků v podniku v odpovídajícím pracovním prostředí.

## 4.1 Cíle personálního plánování

Cíle personálního plánování ve veřejné správě se odvíjejí do značné míry od konkrétních vnitřních podmínek. Mezi tyto charakteristické podmínky patří především druh vykonávané práce, oblast, kterou se příslušný úřad veřejné správy zabývá, struktura a velikost konkrétního úřadu z hlediska počtu zaměstnanců a možnosti odměňování těchto zaměstnanců.

Obecné cíle každé organizace definuje Armstrong následovně:

- *„získat a udržet si takové počty lidí, které organizace potřebuje a kteří by zároveň měli požadované dovednosti, zkušenosti a schopnosti;*
- *předcházet problémům souvisejícím s potenciálním přebytkem nebo nedostatkem lidí;*
- *formovat dobře vycvičenou a flexibilní pracovní sílu a tak přispívat k schopnosti organizace adoptovat se na nejisté a měnící se prostředí;*
- *snížovat závislost organizace na získávání pracovníků z vnějších zdrojů v případech, kdy nabídka pracovních sil s kvalifikací, která je pro organizaci klíčová, je nedostatečná, a to pomocí formulování strategie stabilizace a strategie rozvoje pracovníků;*
- *zlepšit využití pracovníků zaváděním flexibilnějších systémů práce.“<sup>51</sup>*

---

<sup>51</sup> ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. str.309

## 4.2 Oblasti personálního plánování

Personální plánování musí odpovědět na řadu otázek, mezi které patří zejména: jaké a kolik pracovníků bude společnost potřebovat, kdy je bude potřebovat, kolik pracovníků využije v přítomné době, jak řešit nesoulad mezi současnou a budoucí potřebou pracovníků, jaká bude horizontální a vertikální mobilita v organizaci a jaké změny mohou v budoucnu nastat na trhu práce z důvodu možného dopadu na chod organizace v rámci nabírání nových pracovních sil.

Otázky, na které personální plánování odpovídá, ho dělí do tří základních oblastí:

- **plánování potřeby pracovníků** – jedná se o predikci pracovních míst v organizaci,
- **plánování pokrytí potřeby pracovníků** – představuje nabídku pracovních sil na trhu práce i uvnitř organizace,
- **plánování personálního rozvoje jednotlivých pracovníků** – jedná se o zvyšování kvalifikace pracovních sil, přičemž dochází ke zvyšování jejich efektivnosti a atraktivity práce.<sup>52</sup>

*„V rámci procesu plánování lidských zdrojů asi organizace bude muset učinit rozhodnutí o politice „udělej si nebo nakup“. Politika „udělej si“ znamená, že organizace dává přednost získávání lidí z vnějšku do nejnižších funkcí nebo jako učně a při uspokojování budoucích potřeb spoléhá hlavně na povyšování pracovníků z vnějších zdrojů a na vzdělávací programy. Politika „nakup“ znamená větší spoléhání na získávání pracovníků z vnějších zdrojů – „přivádění čerstvé krve do organizace“.“<sup>53</sup> V praxi dochází ke kombinaci obou možností, kde management určí, které pozice je vhodné obsadit profesionály, a pro jaké pozice je výhodnější, aby si sami vyškolili své odborníky. Organizace, které spoléhají na své plány potřeby pracovníků, mohou uspokojovat potřeby obsazení pracovních míst z vnitřních zdrojů s větší úspěšností.*

Přesnost prognóz budoucí potřeby pracovníků je v této oblasti klíčová. Kvalitní prognózy lze však sestavovat pouze na základě kvalitních podkladových informací a na základě dobré znalosti předchozího vývoje a všech zákonitostí, které na tuto oblast působí.

---

<sup>52</sup> KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. Str. 95 - 96

<sup>53</sup> ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Str. 308

Plánování potřeby pracovníků je ve své podstatě plánováním pracovních míst, představuje tedy plánování poptávky po pracovních silách. Protipól je tvořen plánováním pokrytí potřeb pracovníků, tedy predikce nabídky pracovních sil v organizaci, ale i předpovědět vývoj na trhu práce. Cílem organizace je nalézt správné cesty, kterými by bylo zajištěno nejvhodněji potřebné množství pracovníků v určené kvalitě.

Personální rozvoj jednotlivých pracovníků je další možností jak si zabezpečit vhodné pracovníky pro budoucí pracovní místa. Pokud se podnik vydá touto cestou, tj. bude rozvíjet pracovníky prostřednictvím školení, výukových kurzů a dalších metod, vychová si „své“ odborníky, kteří jsou oddaní firmě a zvyšuje se jejich angažovanost. Dochází ke zvyšování atraktivity práce, a nežádoucí fluktuace pracovníků z firmy je omezena na minimum.

K efektivnímu personálnímu plánování jsou nezbytné hodnověrné, aktuální a detailní informace týkající se všech činitelů, které by mohli ovlivnit poptávku nebo nabídku lidských zdrojů. Z výše uvedeno vyplývá, že pokud organizace chce mít jasné představy o perspektivní potřebě pracovních sil, musí se zajímat o vývoj národní ekonomiky, ale zároveň i ekonomiky světové, která má jasný dopad na vývoj, výkon a potřebu všech zdrojů v organizaci. Perspektivní pokrytí pracovních sil se pak bezprostředně opírá o vývoj na trhu práce uvnitř podniku a na vývoji trhu práce ve státě. Pokud se jedná o perspektivní potřebě personálního rozvoje jednotlivých pracovníků, je nezbytné, aby organizace vzala v úvahu současnou strukturu pracovníků v podniku, podmínky k pracovním výkonům a další aspekty, které ovlivňují názory, potřeby a postoje pracovníků. K hodnověrnému posuzování této problematiky jsou vhodné hodnotící rozhovory a dotazníky, které jsou pak využívány jako „směrnice“, kterými se bude jednotliví pracovník ubírat v rámci jeho osobní kariéry ve firmě.<sup>54</sup>

## 4.3 Proces plánování pracovníků

Pro plánování potřeby pracovníků jsou určující dvě prognózy: prognóza pracovních sil v organizaci a prognóza zdrojů pracovních sil. Pomocí těchto dvou prognóz lze určit, jak efektivně tuto potřebu pokrýt. Kvalita plánování tak přímo úměrně závisí na kvalitě

---

<sup>54</sup> KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. Str. 95 - 98

podkladových prognóz, ty však nelze vytvořit bez detailních a hloubkových analýz informací.

Prognóza potřeby pracovních sil je podložena informacemi, které se týkají: podnikové nebo výrobní orientace organizace, situace a případných změn na trhu, vývojových tendencí techniky a technologie, struktury pracovníků v organizaci a jejich mobility.

Prognóza zdrojů pracovních sil je podložena informacemi a analýzami z nich týkajícími se: současného využívání pracovníků v organizaci a možnostech mobility v rámci organizace, kvalifikační struktury pracovníků a možnostech jejich pracovního růstu, demografické struktury ve státě, na kterém přímo závisí v jaké lokalitě je organizace umístěna, situace na trhu práce a jeho vývoji, oblasti vzdělávání a kvalifikačních předpokladech pracovníků.

Proces plánování pracovníků lze shrnout do čtyř základních bodů:

1. **Informace** – podkladové informace, které jsou nezbytné pro vytváření analýz potřebných pro prognózování budoucího vývoje
2. **Analýza** – vytvořené na základě získaných detailních a hloubkových informací, které se týkají faktorů, které přímo nebo nepřímo ovlivňují danou problematiku
3. **Prognóza** – vytvoření prognostických plánů, které jsou východiskem pro konkrétní plány potřeby pracovníků v organizaci
4. **Plán.**<sup>55</sup>

Proces personálního plánování nemůže být uskutečněn bez jasně definované formulace strategických cílů veřejné správy a plánů, jak těchto cílů dosáhnout. Až poté lze formulovat plány personálního řízení, které jsou v těsném propojení s těmito strategickými cíli. Personální plány jsou formulovány na základě predikce hlavních a dílčích cílů organizace. Personální plány jsou pak konkrétně formulovány tak, aby zajistily efektivní pokrytí potřebné pracovní síly. Nejtěžší fází personálního plánování tvoří odhad perspektivní potřeby pracovní síly, tedy množství a potřebná minimální kvalifikace pro budoucí nabídku pracovních míst.

---

<sup>55</sup> KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. Str. 98 – 102

## 4.4 Plánování personálních činností ve veřejné správě

### 4.4.1 Vytváření a analýza pracovního místa

Pracovní místo představuje soubor příbuzných či úzce na sebe navazujících úkolů, které jsou vykonávány pracovníkem a tak dochází k naplňování podstaty definice pracovního míst. Řešení úkolů je závislé především na schopnostech, motivaci a stimulaci pracovníka, která je značně ovlivněna pracovním kolektivem a mezilidskými vztahy na pracovišti, pracovním prostředím apod.

Pracovní místo má za cíl uspokojit především požadavky organizace, které se soustředí na výkon, efektivitu práce, kvalitu apod., a uspokojit zájmy a potřeby pracovníka. Pracovní místo se vyznačuje určitou strnulostí, tzn. výčtem úkolů a odpovědností pracovníka, praxe však vyžaduje od zaměstnanců určitou flexibilitu a neustálý rozvoj svých dovedností, aktivně reagovali na nové podněty apod.<sup>56</sup>

Analýza pracovního místa představuje svou definicí pracovních úkolů, povinností a odpovědností, základnu všech personálních činností. Analýza pracovního místa tedy určuje charakteristické znaky dané pozice a na jejím základě je možné sestavit popis zkoumané pozice zařazené do organizační struktury.

Analýza pracovního místa je založena na zdrojích informací, mezi které patří např. pracovní řád, právní normy, na zkušenostech pracovníků, kteří danou pozici vykonávají.

Analýza pracovního místa je úzce provázána s personálním plánováním, které je ve veřejné správě značně limitováno velikostí rozpočtu, který je přiřazen na pokrytí nákladů představujících platy zaměstnanců. V případě veřejné správy personalisté snadno odvodí kolik zaměstnanců je schopen úřad zaplatit z daného rozpočtu a zda zbudou volné finanční prostředky, které by byly dostatečné na tvorbu nového nebo dalšího pracovního místa na daném úřadě.

---

<sup>56</sup> KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. str.277-280

## 4.4.2 Získávání a výběr pracovníků

Koubek definuje získávání pracovníků jako činnost, jejímž cílem je zajistit, aby volná pracovní místa, kterými organizace disponuje, přilákala dostatečné množství kvalifikovaných uchazečů v požadovaném termínu a s nejmenšími náklady. Vhodný uchazeč o zaměstnání musí splňovat nejen kvalifikační požadavky, ale musí zároveň disponovat požadovanými charakteristickými znaky, přislíbit, že nebude jednat tak, aby poškodil v jakémkoliv ohledu organizaci, a že bude pracovat pro zaměstnavatele po určitou očekávanou dobu.<sup>57</sup>

Organizace může získat zaměstnance z vlastních vnitřních nebo z vnějších zdrojů, přičemž je jejím obecným zájmem vynaložit minimální náklady na získání a výběr nových pracovníků.

Vnitřní zdroje pracovních sil mohou být tvořeny pracovníky uspořeny v důsledku technického rozvoje, pracovníci uvolnění v závislosti na ukončení činnosti nějakého sektoru nebo oblasti v organizaci, pracovníci, kteří svými zkušenostmi nebo vzděláním jsou připraveni na náročnější práci, a pracovníci, kteří chtějí sami z osobních nebo jiných důvodů změnit pozici v rámci organizace.<sup>58</sup> Tito uchazeči mají nespornou výhodu ve znalosti firmy, znalosti problematiky a chodu dané organizace.

Vnější zdroje jsou např. volné pracovní síly na trhu práce, absolventi škol či jiných vzdělávacích organizací, pracovníci konkurenčních či jiných organizací, které naše nabídka pracovní pozice zaujala. Jako doplňkové zdroje vnějších pracovních sil, v případě že pracovní pozice není vhodná na práci na plný úvazek, se mohou využít např. důchodci, studenti, ženy v domácnosti či na mateřské dovolené apod.<sup>59</sup> Vnější zdroje představují výhodu pro organizace, jelikož je velice pravděpodobné, že mezi velkým množstvím kandidátů na danou pozici naleznou vhodnou osobu pro řešenou pracovní pozici.

Výběr pracovníků je založen na rozpoznávání vhodných a nevhodných uchazečů o danou pozici, kteří byli získáni během procesu získávání pracovníků. Musí být vybráni takoví uchazeči, kteří budou disponovat nejen takovými znalostmi a dovednostmi, ale i požadovanými osobnostními rysy, kterými by nenarušovali mezilidské vztahy

---

<sup>57</sup> KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. str.126-127

<sup>58</sup> AMRSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. str.347-349

<sup>59</sup> KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. str.130-131

na pracovišti, ale naopak by dotvářeli požadovanou pracovní atmosféru a v ideálním případě motivovali své spolupracovníky k efektivnější práci.<sup>60</sup>

Získávání a výběr zaměstnanců mají za cíl nalézt takové pracovníky, kteří odpovídají všem výše uvedeným požadavkům, za vynaložení minimálních nákladů. Tento fakt je společným pro soukromý i veřejný sektor.

Získávání a výběr pracovníků, úředníků do veřejné správy musí splňovat určité principy: otevřenosti, transparentnosti, způsobilosti, zákazu diskriminace, a je upraven několika zákony. Jedná se o zákony: č.312/2002 Sb. o úřednících samosprávných celků, č. 218/2002 Sb. služební zákon, a č. 262/2006 Sb. který upravuje soukromý i veřejný sektor. Instituce veřejné správy v České republice musí povinně, dle §6 zákona č.312/2002 Sb, informovat veřejnost o volných pracovních pozicích.

Výzva musí být veřejná a zveřejněná minimálně 15 dní, před dnem, kdy je nutné podat přihlášku na pracovní pozici u pracovního poměru uzavíraného na dobu neurčitou. Výzva musí obsahovat určité formální informace: název územně samosprávného celku, druh práce a místo výkonu, předpoklady a požadavky pro vznik pracovního poměru, platovou třídu, lhůtu, místo a adresu pro podání přihlášky. Informace o volných pracovních pozicích musejí být zveřejněna na internetových stránkách příslušného úřadu a zároveň na úřední desce příslušného úřadu. Uchazeč musí doložit svou způsobilost a na základě daného postupu je zvolen ten nejvhodnější uchazeč.<sup>61</sup>

Přihláška uchazeče o pracovní místo musí obsahovat náležitosti: jméno, příjmení a titul zájemce, datum a místo narození, státní příslušnost, trvalý pobyt, číslo občanského průkazu, datum a podpis zájemce.<sup>62</sup> Přihláška musí dále obsahovat dle §6 odst. 4 následující doklady: životopis, výpis z rejstříku trestů, ověřenou kopii s nejvyšším dosaženým vzděláním. Pokud zájemce nepřiloží všechny výše uvedené náležitosti, nemůže s ním vedoucí úřadu uzavřít smluvní vztah, může však zájemce vyzvat, aby chybějící dokumenty doplnil. Výběrové řízení je upraveno zákonem č. 312/2002 Sb, § 7 odst. 1. Výběrová komise je složena minimálně ze tří členů, přičemž minimálně 1/3 musí pracovat na územním samosprávním celku, v kterém je vyhlášeno výběrové řízení.<sup>63</sup> Komise

---

<sup>60</sup> KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. str.166

<sup>61</sup> Zákon č. 312/2002 Sb., §6 odst.2

<sup>62</sup> Zákon č. 312/2002 Sb., §6 odst. 3

<sup>63</sup> Zákon č. 312/ 2002 Sb. §8

po ukončení výběrového řízení musí vytvořit zprávu v písemné podobě, ve které musí být zaznamenáno, jak výběrové řízení probíhalo a k jakému výsledku se dospělo.<sup>64</sup>

Služební poměr vzniká jmenováním do služby a složením služebního slibu<sup>65</sup>, který zní: „*Slibuji na svou čest a svědomí, že při výkonu služby se budu řídit ústavními zákony, právními předpisy České republiky, mezinárodními smlouvami, jimiž je Česká republika vázaná a služebními předpisy a v souladu s nimi příkazy představených. Své povinnosti budu vykonávat řádně, nestranně, svědomitě a nebudu zneužívat postavení státního zaměstnance.*“<sup>66</sup> Vybraný uchazeč musí absolvovat zdravotní prohlídku, být poučen o bezpečnosti práce, seznámen s podmínkami a obsahem dané práce.

### 4.4.3 Hodnocení a motivace pracovníků

Hodnocení zaměstnanců představuje personální činnost, která se zabývá zhodnocením toho, jak pracovník vykonává svou práci, plní svěřené úkoly a požadavky, jaké má vztahy s ostatními pracovníky, a také velmi účinný nástroj kontroly, motivování pracovníků a usměrňování jejich výkonu.<sup>67</sup> Motivace úředníků ve veřejné správě je determinována celou řadou faktorů, např. loajalitou k vládě, ochotou sloužit ve veřejném sektoru (viz. kapitola 3.5.5 Motivace zaměstnanců ve veřejné správě).

Veřejný sektor poskytuje především služby, z tohoto důvodu jsou úředníci hodnoceni především podle kvality těchto poskytovaných služeb. Hodnocení pracovníků v soukromém sektoru je častokrát využíváno jako základna pro přidělování odměn, veřejný sektor je v tomto ohledu omezen rozpočtem dané instituce, která vykonává veřejnou správu. Hodnocení zaměstnanců poskytuje také podklady, na základě kterých lze určit, zda je vhodné zaměstnance na dané pozici ponechat, povýšit či ho přeradit na pozici kvalifikačně nižší.

Veřejná správa je v celé své působnosti a konání značně svázána zákony na jedné straně a rozpočtovými omezeními na straně druhé. Výjimkou je hodnocení zaměstnanců, které není upraveno zákonem pro všechny instituce veřejné správy, a proto z tohoto

---

<sup>64</sup> Zákon č. 312/2002 Sb., §9

<sup>65</sup> Zákon č. 218/2002 Sb.

<sup>66</sup> Zákon č. 218/2002 Sb., §34 odst. 2

<sup>67</sup> KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. str. 207 - 208



důvodu záleží pouze na jednotlivých institucích, jakou si zvolí metodiku hodnocení, jaké principy bude využívat a jaký časový horizont si zvolí.

Roku 2004 ministerstvo pro místní rozvoj vypracovalo projekt „*Průzkum potřeb rozvoje lidských zdrojů na krajských, městských a obecních úřadech a následné zpracování metodiky práce s lidskými zdroji ve veřejné správě v kontextu zvyklostí EU*“, kde uvedlo metodické doporučení „*Hodnocení zaměstnanců ve veřejné správě*“. V oblasti hodnocení jsou uvedena doporučení pro vedoucí pracovníky jak pracovat s výsledky hodnocení, jak hodnotit a jak sdělit zjištěné informace hodnoceným. Problémem je v praxi zejména nedostačující příprava na proces hodnocení ze strany hodnotitelů a nevypracovaný, nebo nedostatečně vypracovaný, plán hodnocení. Mezi doporučované zásady spadá např.: průběžné sledování zaměstnance, jednotné hodnotící zásady, aby byla hodnocení srovnatelná, metody hodnocení zvolené na základě konkrétních podmínek instituce, prodiskutování závěrů hodnocení se zaměstnancem, uložení výsledků hodnocení do složek zaměstnanců.<sup>68</sup>

Dne 16. ledna 2013 byl schválen vládou program „*Strategie vlády v boji proti korupci na období let 2013 a 2014*“, ve znění z 22. května 2013, který upravuje personální politiku ve veřejné správě. Na základě tohoto programu by měly jednotlivé instituce samosprávních celků povinně vypisovat transparentní výběrová řízení, zveřejňovat výběrová řízení vždy (i v případě tzv. vnitřního konkurzu), u vedoucích zaměstnanců zveřejňovat profesní životopisy, a v neposlední řadě zavést povinné roční písemné hodnocení pracovníků.<sup>69</sup>

#### **4.4.4 Odměňování pracovníků**

Odměňování není pouze plat či jiné formy peněžní odměny za vykonávané zaměstnání, ale zahrnuje především určitou míru satisfakce ve formě např. povýšení, formálního uznání nebo poskytnutí zaměstnaneckých výhod.<sup>70</sup>

---

<sup>68</sup> Vzdělávací centrum pro veřejnou správu ČR obecně prospěšná společnost. *Výroční zpráva 2005*. 2005, 40 s, [cit. 2014-02-18]. Dostupné z: [www.vevscr.cz/soubory/dokumenty/9vyrocni-zprava-2005.pdf](http://www.vevscr.cz/soubory/dokumenty/9vyrocni-zprava-2005.pdf)

<sup>69</sup> Odbor pro koordinaci boje s korupcí: od korupce k integritě. *Strategie vlády v boji s korupcí na období let 2013 a 2014*[online]. 2013 [cit. 2014-03-09]. Dostupné z: <http://www.korupce.cz/cz/protikorupcni-strategie-vlady/na-leta-2013-2014/strategie-vlady-v-boji-s-korupci-na-obdobi-let-2013-a-2014-104844/>

<sup>70</sup> KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. str.283

Mezi veřejným a soukromým sektorem jsou značné rozdíly v systému odměňování. V oblasti veřejné správy je uplatňován jednotný systém odměňování zaměstnanců, jelikož finanční prostředky, které mohou být využity na vyplacení platů, jsou omezeny rozpočtem z veřejných zdrojů.

Podle §109 zákona č. 262/2006 Sb., zákoníku práce, je zaměstnancům veřejné správy, kteří jsou zaměstnáváni státem, územní samosprávný celek, státní fond, příspěvková organizace, příspěvková organizace nebo školská právnická osoba zřízená státní organizací, vyplácen plat za vykonanou práci. Plat je dán mírou odpovědnosti, obtížností a složitostí, výkonností a dosahovaných pracovních výsledků.

Výše platu je určena na základě podmínek, které stanoví zákoník práce v nařízení vlády č. 254/2006 Sb., o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě. Další směrnice, které určují výši platu je např. nařízení vlády č. 222/2010 Sb., o katalogu prací ve veřejných službách a správě, na interních platových předpisech jednotlivých územně samosprávních celků či kolektivními smlouvami v instituci.

Nařízení vlády č. 222/2010 Sb., o katalogu prací ve veřejných službách a správě, rozřazuje zaměstnance veřejné správy do 16 platových tříd, které doplňuje nařízení vlády č. 564/2006 Sb., o platových poměrech zaměstnanců veřejné správy, o kvalifikační předpoklady pro jednotlivé platové třídy.

Zaměstnanec je zařazen do takové platové třídy vedoucím úřadu, dle nejnáročnějších úkolů, které bude pracovník vykonávat. V katalogu prací je jasně vymezeno rozmezí jednotlivých platových tříd podle zaměření a podle konkrétní pozice, jsou stanoveny a slovně definovány konkrétní pracovní úkoly, které spadají do jednotlivých pracovních tříd. Zaměstnanec, který má nastoupit na pracovní pozici, která není definována v katalogu prací, je zařazen do takové platové třídy, ve které se jeho pracovní úkoly co nejvíce shodují s jeho úkoly, které bude vykonávat na jeho skutečné pracovní pozici.

Každá platová třída v sobě zahrnuje 12 platových stupňů, které se odvíjejí od počtu odpracovaných let. Počet odpracovaných let zaměstnance lze započítat v plné výši jen v případě, že předcházející práce byla obdobného zaměření a pro její výkon byly potřebné obdobné znalosti. Ostatní praxe a další roky strávené na mateřské dovolené, výkonem vojenské služby apod. lze započítat pouze do 2/3.<sup>71</sup>

---

<sup>71</sup> Nařízení vlády č.564/2006 Sb., §4

Platovým tarifem se rozumí kombinace příslušné platové třídy a platového stupně zaměstnance veřejné správy. Platový tarif představuje pevně stanové měsíční základy platu při plném úvazku, v případě, že má zaměstnanec úvazek zkrácený, je nutné tuto částku přepočítat dle pracovní smlouvy. Zaměstnanci, kteří jsou zařazeni do platových tříd v rozmezí 13 až 16, se mohou se svým zaměstnavatelem dohodnout na smluvním platu, jehož podkladem je písemná smlouva.

**Tabulka 1** Platové třídy dle nařízení vlády č. 1564/ 2002 Sb.

Platový stupeň	Počet započítatelné praxe	Platová třída															
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
1	do 1 roku	7420	8050	8730	9460	10270	11130	12070	13110	14220	15420	16750	18150	19680	21360	23180	25150
2	do 2 let	7700	8360	9060	9830	10670	11560	12530	13600	14750	16000	17380	18830	20430	22160	24060	26100
3	do 4 let	7980	8680	9400	10200	11070	11990	13000	14120	15310	16610	18050	19550	21200	23000	24970	27080
4	do 6 let	8280	9010	9770	10580	11490	12450	13500	14660	15890	17240	18730	20280	22000	23870	25910	28110
5	do 9 let	8610	9350	10140	10990	11930	12920	14010	15220	16490	17890	19430	21050	22830	24770	26880	29160
6	do 12 let	8940	9700	10520	11400	12380	13410	14540	15800	17110	18560	20170	21840	23690	25700	27900	30260
7	do 15 let	9260	10080	10920	11840	12850	13920	15080	16400	17770	19270	20930	22670	24580	26680	28950	31400
8	do 19 let	9630	10460	11340	12280	13340	14440	15650	17020	18440	19990	21720	23530	25510	27680	30050	32580
9	do 23 let	9990	10850	11770	12750	13840	14990	16240	17666	19130	20750	22540	24420	26470	28730	31190	33610
10	do 27 let	10380	11270	12220	13230	14370	15560	16850	18330	19660	21530	23390	25340	27470	29810	32370	35080
11	do 32 let	10770	11690	12680	13730	14920	16150	17500	19030	20610	22350	24270	26290	28510	30940	33590	36410
12	nad 32 let	11180	12140	13160	14250	15490	16760	18160	19750	21390	23200	25190	27290	29590	32110	34850	37780

Zdroj: nařízení vlády č. 564/2002 Sb.

Plat je dán platovým tarifem, který nelze ovlivnit vedoucím pracovníkem, jelikož jeho velikost vychází z nařízení vlády. Plat však může být navýšen o odměny a o osobní ohodnocení. Toto navýšení platu je formou ocenění za splnění mimořádných úkolů, práci ve svátek, k životnímu jubileu, odchodu z práce atd. Zákoník práce v § 124 - § 135 uvádí všechny možné formy a výše příplatků, o které může být platový tarif navýšen. Velikost odměn a příplatků určuje vedoucí pracovník, který je omezen rozpočtem. Z tohoto důvodu může být problematické rozlišení výkonných a nevýkonných úředníků, jelikož finanční ohodnocení nemusí být příliš rozdílné.

V den nástupu zaměstnance do práce, musí dle zákoníku práce § 136 obdržet platový výměr, na kterém je uvedeno jeho platové zařazení, platový tarif a další složky platu. Platový výměr dále obsahuje místo i datum kdy bude mzda vyplacena.

#### 4.4.5 Péče o zaměstnance a pracovní prostředí

Zaměstnanci veřejné služby jsou určujícím faktorem pro kvalitu poskytovaných služeb, a to zejména pokud se jedná o zaměstnance vysoce kvalifikované. Lidské zdroje představují zároveň i nejdražší zdroj, kterým organizace disponuje.

Jak uvádí Koubek, péče o zaměstnance zahrnuje pracovní dobu a režim, pracovní prostředí, bezpečnost práce a ochranu zdraví, personální rozvoj, péče o životní prostředí, služby poskytované zaměstnancům na pracovišti a další služby, které jsou poskytované zaměstnancům a jejich rodinám.<sup>72</sup>

Péči o zaměstnance ve veřejné správě upravuje zákon č. 65/1965 Sb., zákoník práce, který uvádí, že zaměstnavatel je povinen vytvořit takové pracovní podmínky, které umožňují bezpečný výkon práce a odstraňují rizikové a vysoce namáhavé práce a zaměstnancům musí být umožněno se stravovat ve všech směnách.<sup>73</sup> Zaměstnanci jsou povinni prohlubovat svojí kvalifikaci, a pokud touto kvalifikací nedisponují, je povinností zaměstnavatele jim poskytnout možnost tuto kvalifikaci získat. Zaměstnavatel má právo sledovat a kontrolovat zvyšování výše uvedené kvalifikace a na základě zvyšování kvalifikace může zaměstnavatel zaměstnanci udělit pracovní úlevy a poskytnout hmotné zabezpečení.

Zaměstnanec může se svým zaměstnavatelem uzavřít dohodu týkající se prohlubování kvalifikace, pokud jsou předpokládány náklady na dodatečné vzdělání vyšší než 100 000 Kč. Tato dohoda musí mít písemný podklad a zároveň pokud zaměstnanec nedodrží body dohody je povinen částku zaplatit zaměstnavateli.<sup>74</sup>

Zaměstnavatel je povinen, dle § 144 zákona č. 65/1965 Sb., zaměstnancům, kteří jsou absolventi středních a vysokých škol zajistit potřebnou praxi a zkušenosti, které jsou nezbytné pro výkon daného zaměstnání.

#### 4.4.6 Vzdělávání a rozvoj pracovníků

Rozvoj lidských zdrojů spočívá především v poskytování příležitostí k vzdělávání, učení a celkovému rozvoji osobnosti za účelem zlepšování výkonu jedince. V naší moderní společnosti, která se neustále mění, se neustále mění i požadavky na znalosti a dovednosti

---

<sup>72</sup> KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. str.343

<sup>73</sup> Zákon č. 65/1965 Sb., § 139 a § 140

<sup>74</sup> Zákon č. 65/1965 Sb., § 143

člověka v zaměstnání. Aby si zaměstnanec udržel svou práci nebo byl dokonce povýšen, je téměř nezbytné, aby neustále prohluboval své znalosti a dovednosti, a proto z tohoto důvodu můžeme označit vzdělávání a rozvoj pracovníků za celoživotní proces.<sup>75</sup>

Zákon č. 312/2002 Sb. stanovuje, že každý úředník je povinen si prohlubovat svoji kvalifikaci v přesně stanoveném rozsahu. Úředníci se musejí účastnit vstupního vzdělání, průběžného vzdělání a ověření odborné způsobilosti (viz. Obrázek 2)

Každý územně samosprávný celek je povinen poskytnout svým zaměstnancům možnosti, jak si prohloubit kvalifikaci, k čemuž slouží instituce s potřebnou akreditací.<sup>76</sup> Rozšiřování nebo prohlubování kvalifikace jsou dány vzdělávacím plánem, který zní: *„Plán vzdělávání obsahuje časový rozvrh prohlubování kvalifikace úředníka v rozsahu nejméně 18 pracovních dnů po dobu následujících 3 let. Územní samosprávný celek je povinen vypracovat plán vzdělávání do 1 roku od vzniku pracovního poměru úředníka, nejméně jedenkrát za 3 roky plnění tohoto plánu hodnotit a podle výsledků hodnocení provést jeho aktualizaci.“*<sup>77</sup>

Zákon č. 312/2002 Sb., § 19, stanovuje, že každý úředník musí, během prvních 3 měsíců od nástupu do zaměstnání, absolvovat vstupní vzdělání, pokud zaměstnanec nedisponuje zvláštní odbornou způsobilostí. Vstupní vzdělání má úředníkovi poskytnout dostatečně velkou informační základnu z oblasti organizace činnosti veřejné správy, územních samosprávných celků, ale i např. pravidla etiky úředníka ve veřejné správě, komunikační dovednosti, základy evropského správního práva apod.<sup>78</sup>

Kromě vstupního vzdělávání je úředník povinen se zúčastnit také průběžného vzdělávání, které lze rozlišit na prohlubující, aktualizací a specializační vzdělávání. Toto vzdělávání je zpravidla uskutečňováno formou kurzů, které jsou mnohdy vykonávány na místě pracoviště úředníka. Po úspěšném absolvování kurzu získá úředník certifikát nebo osvědčení.<sup>79</sup> Prohlubující vzdělávání by mělo navazovat na vzdělávání vstupní a rozvíjet ho.

---

<sup>75</sup> KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. str.252

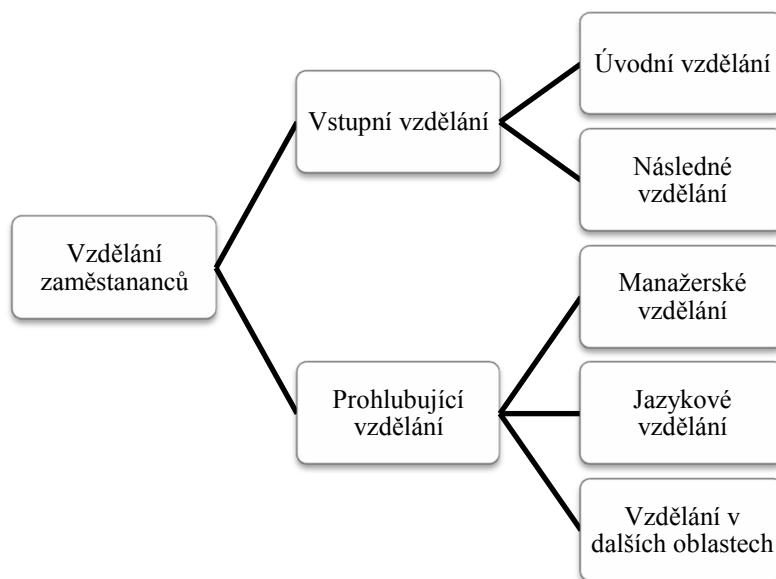
<sup>76</sup> „Prohlubování kvalifikace podle tohoto zákona může poskytovat jen: a) právnická nebo fyzická osoba oprávněná ke vzdělávání činnosti podle zvláštního předpisu, již byla udělena akreditace podle § 30; b) příspěvková organizace zřízená Ministerstvem vnitra (dále jen „ministerstvo“), c) územní samosprávný celek, jemuž byla udělena akreditace podle § 30 (dále jen „vzdělávací instituce“).“ (Zákon č. 312/2002 Sb., § 17 odst. 1)

<sup>77</sup> Zákon č. 312/2002 Sb., § 17 odst. 5

<sup>78</sup> Zákon č. 312/2002 Sb., § 19

<sup>79</sup> Zákon č. 312/2002 Sb., § 20

**Obrázek 2** Struktura vzdělávání podle pravidel usnesení vlády č. 1542



Zdroj: *Usnesení vlády č. 1542, vlastní zpracování*

Kromě vstupního a prohlubujícího vzdělání je úředník povinen prokázat, že disponuje zvláštní odbornou způsobilost. Zvláštní odborná způsobilost je upravena zákonem č. 312/2002 Sb., § 21 kde se uvádí: „*Zvláštní odborná způsobilost zahrnuje souhrn znalostí a dovedností nezbytných pro výkon činností stanovených prováděcím předpisem. Zvláštní odborná způsobilost má obecnou a zvláštní část. Obecná část zahrnuje znalost základů veřejné správy, zvláště obecných principů organizace a činnosti veřejné správy, znalost zákona o obcích, zákona o krajích, zákona o hlavním městě Praze a zákona o správním řízení, a schopnost aplikace těchto znalostí. Zvláštní část zahrnuje znalosti nezbytné k výkonu správních činností stanovených prováděcím právním předpisem, zvláště znalost působnosti orgánů územní samosprávy a územních správních úřadů vztahující se k těmto činnostem, a schopnost jejich aplikace.*“<sup>80</sup>

Veřejná správa disponuje rozpočtem z veřejných zdrojů, který je značným omezením pro možnosti poskytování vzdělání zaměstnancům veřejné správy. Ministerstvo vnitra doporučuje, aby na každého úředníka bylo vyhrazeno 2,5 % z jeho příjmu na jeho vzdělávání. Toto doporučení je však zaváděno do praxe jen velmi zřídka.

<sup>80</sup> Zákon č. 312/2002 Sb., § 21 odst.3

## 5 Charakteristika vybraného úřadu

Úřad pro zastupování státu ve věcech majetkových (dále jen „ÚZSVM“) vznikl, dle zákona č. 201/2002 Sb., o Úřadu pro zastupování státu ve věcech majetkových, a vešel v účinnost dnem 1. července 2002. ÚZSVM je začleněn do resortu Ministerstva financí České republiky, kde plní mimo jiné kontrolní funkci a vykonává dozor nad odbornou úrovní právních služeb. Úřad je orgánem, organizační složkou a samostatnou účetní jednotkou České republiky, který má oprávnění jednat před soudy a rozhodčími orgány, zpracovává stanoviska a zajišťuje plnění dalších úkolů, které definují právní předpisy nebo zákon č. 201/2002 Sb. Sídlem Úřadu pro zastupování státu ve věcech majetkových je hlavní město Praha.

ÚZSVM vystupuje za stát a vykonává veškeré procesní úkony, za stanovených podmínek, před soudy, správními úřady a dalšími orgány ve věcech, které se týkají majetku státu, namísto orgánů a organizačních složek, které s tímto majetkem hospodaří.<sup>81</sup> Zákon č. 219/2000 Sb., o majetku České republiky a jejím vystupování v právních vztazích, vymezuje jako další hlavní činnost úřadu hospodaření s majetkem a jeho ochrana. V roce 2012 ÚZSVM zastupoval stát a jiné organizační složky státu v soudních řízeních o majetek, který přesahoval 18 miliard korun a na konci roku 2012 hospodařil s 284 832 majetkovými položkami, jejichž hodnota byla téměř 13 miliard korun.

Úřad pro zastupování státu ve věcech majetkových vykonává řadu činností, které jsou upraveny zákony, novelami a vládními usneseními. K činnostem, které jsou vymezeny v zákoně č. 201/2002 Sb., o Úřadu pro zastupování státu ve věcech majetkových, byly přiřazeny následující činnosti:

- hospodaření s majetkem, se kterým hospodařily příslušné okresní úřady a který nepřešel společně s výkonem agendy na příslušný obecní nebo krajský úřad,
- zastupování obcí v zákonem vymezených případech,
- kontrola a dozor nad právními úkony a předpisy ve věcech podpory na individuální bytovou zástavbu

---

<sup>81</sup> Zákon č. 201/2002 Sb., § 2, § 9 - 11

- převzetí majetku od Generálního ředitelství cel na silničních hraničních přechodech a zároveň zavázání se k odstranění překážek plynulého provozu po přistoupení České republiky k Schengenské úmluvě a následně tento majetek převést jiným subjektům,
- zajišťování majetku a věcí osob, které jsou v trestním řízení,
- řízení dislokačních komisí, které připravují návrhy na hospodaření s administrativními budovami státu a vývoj a správu Centrálního registru administrativních budov.<sup>82</sup>

Fungování a činnost ÚZSVM je upravena řadou zákonů, které vymezují rozsah působnosti, vymezují práva a povinnosti úřadu, činnosti, které úřad vykonává. Jedná se o zákony:

- Zákon č. 201/2002 Sb., o Úřadu pro zastupování státu ve věcech majetkových, ve znění pozdějších předpisů,
- Zákon č. 202/2002 Sb., o změně zákonů, z důvodu přijetí zákona o Úřadu pro zastupování státu ve věcech majetkových,
- Zákon č. 290/2002 Sb., o přechodu některých dalších věcí, práv a závazků České republiky, ve znění pozdějších předpisů,
- Zákon č. 219/2000 Sb., o majetku České republiky a jejím vystupování v právních vztazích, ve znění pozdějších předpisů,
- Zákon č. 320/2002 Sb., o změně a zrušení některých zákonů v souvislosti s ukončením činnosti okresních úřadů, ve znění pozdějších předpisů,
- Zákon č. 106/1999 Sb., o svobodném přístupu k informacím, ve znění pozdějších předpisů,
- Zákon č. 412/2005 Sb., o ochraně utajovaných skutečností a o bezpečnostní způsobilosti, ve znění pozdějších předpisů,
- Zákon č. 137/2006 Sb., o veřejných zakázkách, ve znění pozdějších předpisů,
- Zákon č. 101/2000 Sb., o ochraně osobních údajů, ve znění pozdějších předpisů
- Zákon č. 500/2004 Sb., správní řád, ve znění pozdějších předpisů,

---

<sup>82</sup> ÚZSVM: Odpovědi na nejčastější dotazy. ÚZSVM. *ÚZSVM: Odpovědi na nejčastější dotazy* [online]. [cit. 2014-1-29]. Dostupné z: <http://uzsvm.cz/nejcastejsi-dotazy-291-0-85/>



- Zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník, ve znění pozdějších předpisů,
- Zákon č. 279/2003 Sb., o výkonu zajištění majetku a věcí trestním řízením, ve znění pozdějších předpisů.

ÚZSVM je členem evropského sdružení Public Real Estate Network (PuREnet). Cílem tohoto sdružení je mezinárodní výměna zkušeností a informací spojených s hospodařením se státním majetkem. V Evropské unii již ve většině států existují úřady podobné ÚZSVM, které se v některých případech liší v centralizovanou nebo decentralizovanou formě.

ÚZSVM vykonává svou činnost prostřednictvím Územních pracovišť. Jednotlivá pracoviště působí v sídlech krajských soudů a v Praze, kde zajišťují činnost pro územní obvody.

## 5.1 Organizační struktura ÚZSVM

Organizační strukturu upravuje organizační řád úřadu včetně jejich názvů a náplní činnosti. Kromě vrcholového managementu se úřad skládá z 11 odborů a 7 územních pracovišť, jejichž součástí jsou odbory odloučených pracovišť (viz. Příloha č. 1 + 2).

Oblast personalistiky má na Úřadě pro zastupování státu ve věcech majetkových na starosti Personální odbor, který se dále skládá z Mzdového oddělení, Pracovně – právního oddělení, oddělení Vzdělávání a péče a Organizačně – právního oddělení.

Personální odbor se věnuje metodickému řízení, vykonává dozor a kontrolu, usměrňuje a komplexně koordinuje oblast personalistiky včetně problematiky týkající se platu, vzdělávání a rozvoje pracovníků a péče o ně. Stanovuje formu platové politiky a vytváří koncept rozvoje personalistiky Úřadu. Personální odbor také zastupuje ÚZSVM při kolektivních jednáních a zabezpečuje porady, kterých se účastní zaměstnanci Úřadu z celé republiky.

Oddělení Pracovně právní zajišťuje plnění personální administrativní činnosti, které souvisejí se vznikem, změnami nebo zánikem pracovněprávního poměru, včetně činností, které jsou spjaté se jmenováním či odvoláním vedoucích zaměstnanců Úřadu. Dále zajišťuje, aby docházelo k efektivní práci s lidskými zdroji, zajišťuje a koordinuje výběrová řízení a zajišťuje, aby docházelo k obsazování uvolněných pracovních míst dle

potřeb jednotlivých útvarů Úřadu. Mimo jiné je toto oddělení povinno vést evidenci osob, které mají zdravotní postižení.

Hlavní náplní činnosti oddělení Mzdového je zabezpečení platové politiky a její vyhodnocení, komplexně zpracovává platovou agendu a zajišťuje rozvoj v oblasti odměňování zaměstnanců Úřadu. Dle finančních prostředků na platy a ostatní platby za práci vykonanou v Úřadu plánuje a kontroluje limit zaměstnanců. Tyto informace o platech je povinno toto oddělení poskytovat do informačního systému.<sup>83</sup>

Oddělení Vzdělávání a péče o zaměstnance zajišťuje kompletní agendu spojenou se vzděláváním zaměstnanců Úřadu, zpracovává plány vzdělávání pracovníků a průběžně provádí statistická šetření v oblasti vzdělávání. Jako další hlavní činností se zabývá oblastí péče o zaměstnance, vede agendu o tvorbě a čerpání Fondu kulturních a sociálních potřeb.

Oddělení Organizačně právní má na starosti tvorbu vnitřních předpisů a komplexně zajišťuje oblast organizačních vztahů. V jeho pravomoci je dále navrhovat novely, změny a slučování již vydaných předpisů tak, aby odpovídaly platným zákonům, vládním předpisům a nařízením, a schváleným organizačním změnám jednotlivých útvarů Úřadu.

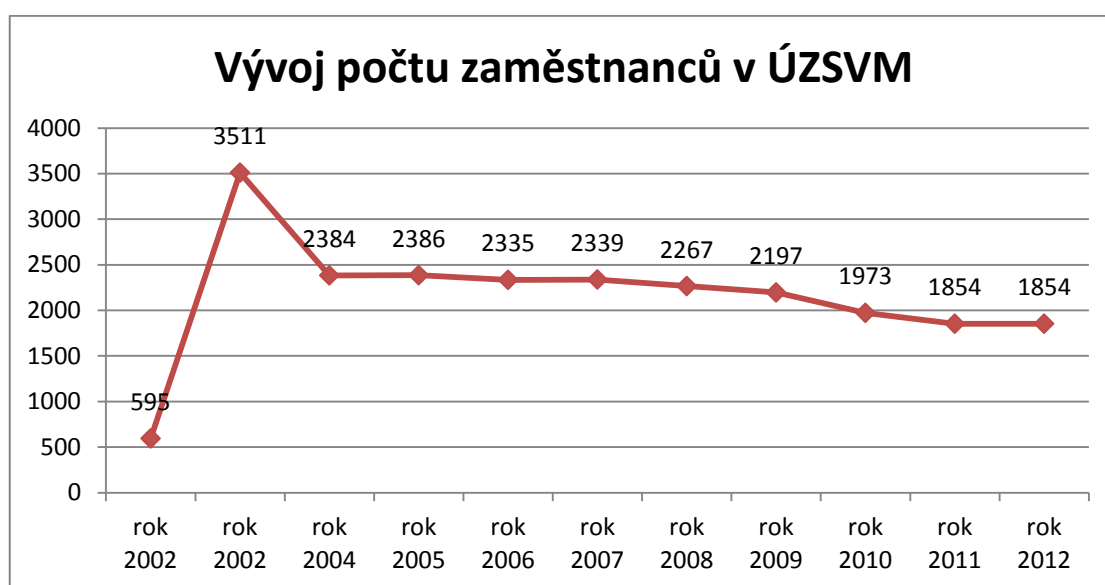
---

<sup>83</sup> Nařízení vlády č. 289/2002 Sb., ve znění pozdějších předpisů

## 5.2 Zaměstnanci ÚZSVM

Od 1. července 2002, kdy vznikl ÚZSVM byly jeho úkoly a obsah jeho agendy postupně rozšiřován, přičemž Úřad převzal všechny úkoly bez nároku na personální posilování či nároku na nové prostory k výkonu práce.

Obrázek 3 Vývoj počtu zaměstnanců ÚZSVM



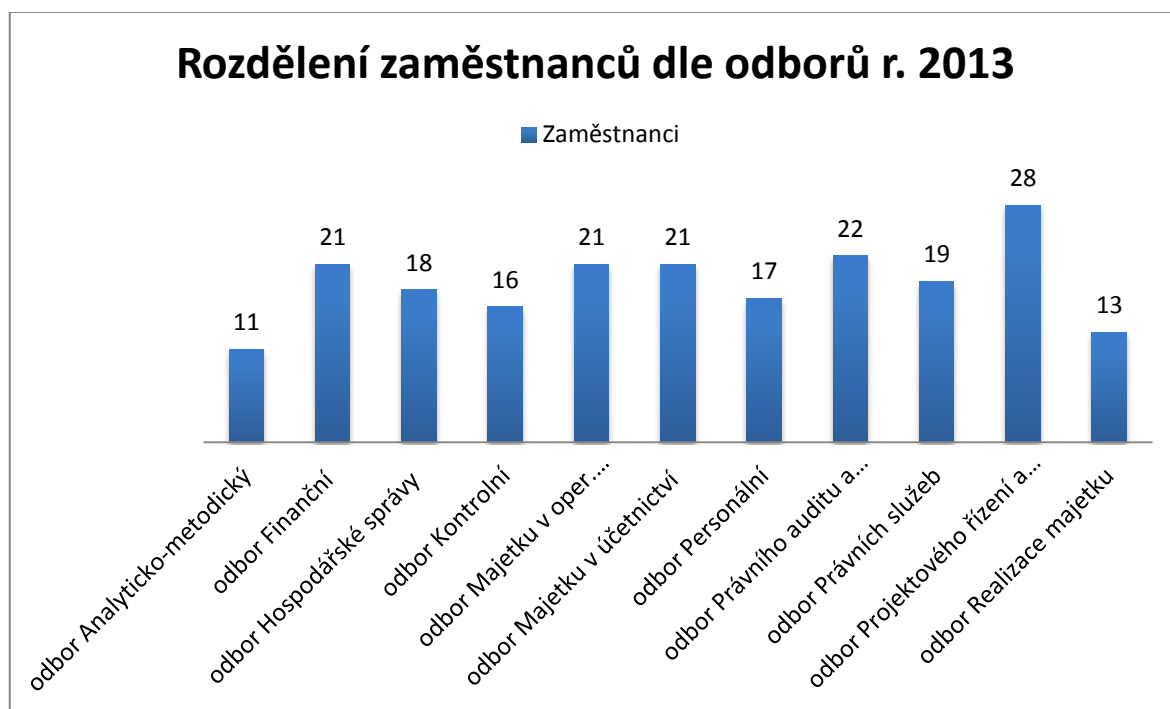
Zdroj: *Výroční zpráva ÚZSVM 2012, vlastní zpracování*

Jak vyplývá z grafu, i přes neustálý nárůst činností, které jsou ukládány Úřadu, nedochází ke zvyšování počtu zaměstnanců a má tak spíše klesající trend. Úřad se snaží o neustálé snižování počtu zaměstnaneckých míst, která jsou považována za systematická. Počet pracovních míst Úřad snižuje, přesto dosahuje vyšší efektivity tím, že zvyšuje kvalifikaci svých zaměstnanců, rozvojem informačních systémů a informační podpory stále se zlepšující organizací práce. V roce 2012 Úřad pro zastupování státu ve věcech majetkových zaměstnával 1 854 osob po celé České republice. Úřad pro zastupování státu ve věcech majetkových vychází z optimalizace pracovní síly či změn v legislativě, z tohoto důvodu dochází k neustálým změnám v počtu zaměstnávaných osob.

V roce 2013 úřad v Praze zaměstnával 248 zaměstnanců, přičemž z genderového hlediska tvoří přibližně  $\frac{1}{4}$  muži a  $\frac{3}{4}$  ženy. Průměrný věk úředníka je 47 let. Následující graf zobrazuje personální zajištění jednotlivých oborů, z kterého vyplývá, že nejmenší

personální zajištění má odbor Analyticko – metodický a naopak nejvíce lidí pracuje v odboru Projektového řízení a informačních technologií. V personálním odboru je zaměstnáno celkem 17 pracovníků, což je 14,6 % z celkového počtu zaměstnanců Úřadu pro zastupování státu ve věcech majetkových se sídlem v Praze.

**Obrázek 4** Rozdělení zaměstnanců dle jednotlivých odborů



Zdroj: interní data, vlastní zpracování

# **6 Analýza personálních plánů ve vybraném úřadu**

## **6.1 Personální činnosti**

### **6.1.1 Analýza pracovního místa**

Personální management spadá pod kompetence Personálního odboru, které se skládá ze čtyř oddělení. Personální oddělení vykonává analýzu pracovních míst. Pracovní pozice jsou definovány v rámci jednotlivých odborů a oddělení a jsou detailně definovány a zařazeny do evidence pracovních míst.

Každý zaměstnanec má popis své pracovní pozice, který je upraven individuálně na základě požadavků daného odboru a oddělení. Může docházet k průběžné aktualizaci definice dané pracovní pozice na základě aktuálních potřeb. Zaměstnanec musí souhlasit s případnými změnami a ztvrdit souhlas svým podpisem na nové smlouvě.

Požadavky pro uchazeče o volné pracovní místo jsou stanoveny dle požadavků příslušných odborů na základě nejvhodnější kombinace obecných podmínek, mezi které patří zejména délka praxe, stupeň vzdělání, jazykové dovednosti a další znalosti, které jsou běžně využívané na dané pozici.

Na základě provedené analýzy, bylo zjištěno, že v posledních letech došlo k nárůstu požadavků na uchazeče hlavně v rámci dosaženého vzdělání a potřebné kvalifikace pro výkon práce na úřadě. Jako příklad lze uvést situaci, kdy pozici referenta příslušného odboru před 10 lety mohl vykonávat člověk se středoškolským vzděláním s maturitou, dnes je na tuto pozici nezbytné, aby měl uchazeč vysokoškolské vzdělání, a to i v případě kdy náplň práce zůstala nezměněna.

## 6.1.2 Získávání a výběr pracovníků

ÚZSVM, jak již bylo zmíněno výše, stále snižuje počty svých pracovníků, z tohoto důvodu nedochází k uvolňování pracovních míst v takové frekvenci, jako tomu je např. na úřadech jednotlivých městských částí.

Případná volná místa jsou na ÚZSVM obsazována v rámci zákona č. 312/2002 Sb., o úřednících samosprávních celků. Postupy při výběrovém řízení jsou případně modifikovány dle nařízení vrcholového managementu úřadu tak, aby bylo možné navázat pracovní poměr. Uchazeči o vedoucí pracovní pozice jsou vybíráni na základě výběrového řízení, které má starosti obvykle tříčlenná komise, složená ze zástupců odborů, kterých se inzerovaná pozice týká. Vhodný uchazeč o pracovní pozici vedoucího pracovníka musí mimo jiné disponovat vhodnými osobnostními charakteristikami a mít požadované vzdělání a odpovídající praxi v příbuzném či identickém oboru.

Volné pracovní pozice jsou inzerované na webových stránkách a úřední desce úřadu. Úřad využívá také k inzerování volných pracovních pozicí webové pracovní portály, ale nevyužívá služeb, které nabízejí specializované pracovní agentury. Úřad těchto služeb nevyužívá hlavně z důvodu, že se vrcholový management domnívá, že by docházelo k odrazení vhodných uchazečů způsobenou značnou anonymitou inzerovaných pracovních pozic, jelikož uchazeč mnohdy neví, kdo je skutečným zadavatelem a tedy ani nemá možnost se dozvědět, kde by skutečně pracoval. Další možnost obsazení volné pracovní pozice je na základě osobního doporučení stávajících zaměstnanců, přičemž je tento kandidát zařazen do výběrového řízení, pouze pokud má požadované charakteristiky.

Ohlášení výběrového řízení musí být zveřejněno dle zákona č.312/2002 Sb. minimálně 15 dní před jeho konáním a musí obsahovat zákonem dané náležitosti. Uchazeči o pracovní místo musejí vyplnit přihlášku (Obrázek č.5). Přihlášku i s dalšími požadovanými doklady k výběrovému řízení na volnou pracovní pozici mohou uchazeči zaslat na adresu úřadu poštou nebo v elektronické podobě na uveřejněnou e-mailovou adresu. V případě, že uchazeč zaslal chybně vyplněnou přihlášku nebo nedodal všechny potřebné doklady, personální oddělení kontaktuje příslušné uchazeče o pracovní pozici a požádá je o doplnění potřebných údajů. Po uplynutí stanovené lhůty jsou předány platné přihlášky kandidátů výběrové komisi, která na základě požadovaných charakteristik vybere vhodné uchazeče.

## Obrázek 5 Příhláška k výběrovému řízení na ÚZSVM

**Příhláška do výběrového řízení**  
*(podle ustanovení § 7 zákona č. 312/2002 Sb., o úředních územních samosprávných celcích)*

**Pracovní místo:**

Oznámení o vyhlášení výběrového řízení ze dne:

Jméno, příjmení, titul	
Datum a místo narození	
Státní příslušnost	
Místo trvalého pobytu	
Kontaktní adresa (pokud je odlišná od místa trvalého pobytu)	
Číslo občanského průkazu	
Číslo dokladu o povolení k pobytu (jde-li o cizího státního občana)	
Kontaktní telefon, e-mail	

**K přihlášce se připojují následující doklady:**

1. strukturovaný profesní životopis, ve kterém jsou uvedeny údaje o dosavadních zaměstnáních a o odborných znalostech a dovednostech týkajících se správních činností
2. originál nebo ověřená kopie výpisu z evidence Rejstříku trestů ne starší než 3 měsíce (u cizích státních příslušníků též obdobný doklad osvědčující bezúhonnost vydaný domovským státem – pokud takový doklad domovský stát nevydává, doloží se bezúhonnost čestným prohlášením)
3. ověřená kopie dokladu o nejvyšším dosaženém vzdělání

Datum:

\_\_\_\_\_

podpis uchazeče

Zdroj: *webové stránky ÚZSVM*

Výběrová komise jedná neveřejně, ale po ukončení výběrového řízení je povinna sepsat protokol o průběhu výběrového řízení. Výběrová komise se skládá zpravidla z 3 členů, výjimečně více. Protokol musí obsahovat seznam uchazečů v abecedním pořadí a doporučení výběrové komise. Protokol je předán vrcholovému managementu, který rozhodne o přijetí či nepřijetí kandidátů.

Počet vyhlášených výběrových řízení má výrazně klesající trend, ale zájem uchazečů o pracovní místa má rostoucí charakter. Tento fakt lze objasnit nedostatkem pracovních míst na trhu práce, která je podpořena jistotou pramenící z práce pro stát (platový tarif, benefity, pracovní růst, mzda má rostoucí charakter atd.).

### **6.1.3 Adaptační proces zaměstnanců**

Na Úřadu pro zastupování státu ve věcech majetkových není zaveden žádný propracovaný plán adaptace zaměstnanců. Zaměstnanci je pouze předán popis pracovních činností a funkce s požadovanou mírou způsobilosti, ale je zde absence konkrétního vzdělávacího plánu jednotlivých pracovníků.

Adaptace zaměstnance je zajištěna na základě přidělení mentora na zkušební dobu 3 měsíců, mnohdy tuto funkci vykonává vedoucí pracovník oddělení nebo daného odboru. Mentor po uplynutí zkušební lhůty podává hlášení personálnímu odboru, zda nově zapracovaný zaměstnanec splňuje požadované předpoklady pro další vykonávání práce nebo zda by bylo vhodné s tímto pracovníkem rozvázat pracovní poměr a nalézt v dalším výběrovém řízení vhodnějšího kandidáta na tuto pozici.

Při analýze, byly spatřeny nedostatky hlavně v absenci individuálního vzdělávacího programu zaměstnance, podle kterého by měl mít nově nastupující zaměstnanec nabyt alespoň obecné představy o jeho budoucím rozvoji a vzdělání.

### **6.1.4 Hodnocení pracovníků**

Hodnocení zaměstnanců představuje základnu pro efektivní odměňování pracovníků. I přes tento fakt nedochází k hodnocení pracovníků v potřebné míře.

Při analýze bylo zjištěno, že je hodnocení pracovníků prováděno pouze jednou za rok nadřazeným pracovníkem. Hodnocení je zanášeno do interního formuláře hodnocení pracovníků. Takovéto hodnocení je nedostačující, jelikož není prováděno průběžně, ale spíše nárazově a jen pro účely zavedení do evidenčních karet zaměstnanců.

Vhodnější forma hodnocení pracovníků by mohla být představována elektronickým bodovým dotazníkem, které by bylo vyplňováno minimálně po čtvrtletích. V tomto případě by pak docházelo k efektivnímu hodnocení práce zaměstnanců a napomohlo by tak i



k efektivnímu odměňování pracovníků, které by bylo jasně podloženo těmito dokumenty. Bodové ohodnocení jednotlivých činností by bylo výhodou pro jednoduché srovnání mezi jednotlivými pracovníky.

Na úřadu nedochází rovněž k zjišťování spokojenosti zaměstnanců. V příloze č. 13 je navrhnout jednoduchý dotazník spokojenosti zaměstnanců s bodovým ohodnocením 1 až 5, kde krajní hranice tohoto bodového ohodnocení jsou „*velmi spokojen*“ a „*zcela nespokojen*“. Výsledky provedeného průzkumu spokojenosti zaměstnanců jsou předmětem kapitoly 6.2. Analýza spokojenosti zaměstnanců úřadu.

### **6.1.5 Odměňování pracovníků**

Odměňování pracovníků na ÚZSVM se řídí zákoníkem práce a dalších právních předpisů, jež upravují tuto problematiku. Odměňování pracovníků je dále upraveno vnitřním předpisem o odměňování, které nadále upravuje i systém přidělování odměn a možnosti čerpání benefitů.

Vedle zákonem daného platového tarifu může být mzda zaměstnance navýšena o příplatky. Vedoucím úředníkům se mzda navyšuje o příplatek za vedení, který je nejen odvozen od počtu podřízených v příslušném odboru nebo oddělení, ale také náročností vykonávané práce a s ní spojená míra rizika a odpovědnosti za výsledky. Tento příplatek musí být schválen vrcholovým managementem Úřadu.

Mzda řadových zaměstnanců může být navýšena o odměny, které jsou na ÚZSVM přidělovány zpravidla čtvrtletně. Jak již bylo zmíněno v kapitole 5.1.4, Odměňování zaměstnanců Úřad nemá vhodně propracovanou metodiku hodnocení zaměstnanců a z tohoto důvodu nemůže být ani odměňování zaměstnanců efektivní či dokonce spravedlivé. Výše odměn navrhuje nadřízený pracovník a daná odměna je po schválení vrcholovým managementem připočtena v určitý měsíc k platovému tarifu.

Zaměstnanci dále mohou čerpat benefity. Pro tento účel Úřad zřídil Zaměstnanecký fond, jehož čerpání je zpravidla každoročně upraveno vrcholovým managementem. Prostřednictvím tohoto fondu je hrazen příspěvek na stravování – stravenky, příspěvky na penzijní připojištění, příspěvek při životním či profesním jubileu atd.

Z tabulky č. 2 přidělovaného rozpočtu od státu pro ÚZSVM je patrné, že pokrytí platů zaměstnanců a dalších výdajů spojených se zastupováním státu ve věcech

majetkových tvoří cca 30% celkových výdajů Úřadu. Jak dále vyplývá ze zmíněné tabulky. Výdaje Úřadu mají klesající charakter, stejně tak jako výdaje na mzdy s výjimkou předpokládaných výdajů za mzdy zaměstnanců v roce 2014. I přesto, že úřad nemá v plánu vytvářet další pracovní místa a posilovat tak personální zajištění, lze se oprávněně domnívat, že předpokládané vyšší výdaje na mzdy v roce 2014, jsou podloženy předpokládaným zvyšováním kvalifikace stávajících úředníků a s tím možné přeřazení do vyšší platové třídy.

**Tabulka 2 Rozpočet ÚZSVM 2008 - 2014**

<b>Rozpočet ÚZSVM</b>				
	Příjmy celkem v tis. Kč	Výdaje celkem v tis. Kč	Platy zaměstnanců a právní zastupování státu ve věcech majetkových v tis. Kč	Pojistné placené zaměstnavatelm v tis. Kč
2008	500 000	1 852 871	711 859	249 151
2009	450 000	1 887 964	735 398	250 035
2010	584 815	1 738 936	685 116	232 940
2011	622 967	1 598 514	619 747	210 714
2012	715 518	1 535 902	625 107	212 536
2013	700 000	1 496 334	625 107	212 536
2014*	760 000	1 464 800	644 794	219 229

\* uvedené údaje jsou předpokládané

Zdroj: *webové stránky úřadu, vlastní zpracování*

## **6.1.6 Vzdelávání a rozvoj pracovníků**

Aby byl zajištěn zaměstnanci kvalifikační růst, je mu umožněna účast na odborných školeních, poradách, konferencích a dalších akcích, které podněcují profesní růst zaměstnance. Každý zaměstnanec úřadu je povinen absolvovat distanční studium elektronickou formou v rozsahu pracovní náplně dané pozice a zakončit toto distanční studium úspěšným složením závěrečného testu. Zaměstnanci jsou vzdělávání celoročně ve specializovaných oblastech. Během roku 2012 se vzdělávacích akcí zúčastnilo 2 542 zaměstnanců. Vzdělávacích akcí se uskutečnilo celkem 256, z toho bylo 218 vzdělávacích akcí určeno pro jednotlivce a 38 vzdělávacích akcí určeno pro skupiny. Úřad na tyto

vzdělávací akce vyhradil 1 177 181Kč a finanční prostředky vynaložené na odbornou literaturu určenou pro vzdělávání a rozvoj zaměstnanců činilo 102 565Kč.

Vzdělávání zaměstnanců je upraveno zákonem č.312/2002 Sb., kde je rozděleno na povinné vzdělání – tzn. vstupní vzdělání, vzdělání prohlubující a zkoušky odborné způsobilosti (viz. obrázek č.2), a dále na nepovinné vzdělání, které může mít formu např. dobrovolných školení apod. Zaměstnanci jsou nadále povinni být proškoleni v systému spisové služby a absolvovat BOZP školení.

Vedoucí příslušného odboru společně s personálním odborem zpracovávají vzdělávací plány pouze pro některé zaměstnance úřadu. Nejedná se tak o komplexní plán vzdělávání a rozvoje pro všechny pracovníky v úřadu, což lze považovat za hrubý nedostatek. Dochází pouze k částečnému rozvoji personálního zajištění v úřadu. Někteří pracovníci, jak bylo zjištěno v analýze, se nezúčastňují vzdělávacích kurzů a školení nebo alespoň ne jak by bylo potřebné.

Prohlubování kvalifikace je nutné zejména z důvodu neustále měnících se legislativních omezení, vládních nařízení a v neposlední řadě také ve vztahu k neustále se vyvíjející se využívané technice při výkonu práce. Dochází tak k tvorbě propastí v kvalifikaci, kdy neproškolený pracovník není schopen vykonat určité pracovní úkoly v požadované kvalitě a v požadovaném času. Úřad také nevěnuje dostatečnou pozornost počítačové gramotnosti úředníků.

Pracovníci ÚZSVM jsou velmi časově vytíženi a tak je jasné, že z důvodu časové úspory není možné, aby úředníci absolvovali školení a další vzdělávací kurzy na externích místech, tzn. mimo pracoviště. Řešením by bylo využít moderních výukových technik, kterým je např. e-learning, kdy pracovník absolvuje určitý kurz přímo ze své kanceláře. Tento způsob vzdělávání je však podceňován a je dáána přednost klasické formě vzdělávání. ÚZSVM není akreditovanou organizací pro vzdělávání, proto veškeré vzdělávání musí probíhat prostřednictvím akreditovaných organizací, a to ve většině případů mimo Úřad.

Vedoucí pracovníci jsou proškolení v oblasti psychologie, vedení a teambuildingu. Úřad si cení vlastní iniciativy zaměstnanců o další vzdělání, kde zaměstnanci nejvíce žádají o školení v oblasti počítačové gramotnosti, kurzy zaměřené na asertivitu či kurzy týkající se legislativních změn v rámci vykonávaného zaměstnání.

## 6.2 Analýza spokojenosti zaměstnanců úřadu

Dotazník zjišťující spokojenost zaměstnanců vyplnilo 52 zaměstnanců Úřadu pro zastupování státu ve věcech majetkových, kteří pracují na ústředním pracovišti na Rašínově nábřeží – Praha 2. Vzorek respondentů byl vybrán účelovým výběrem.

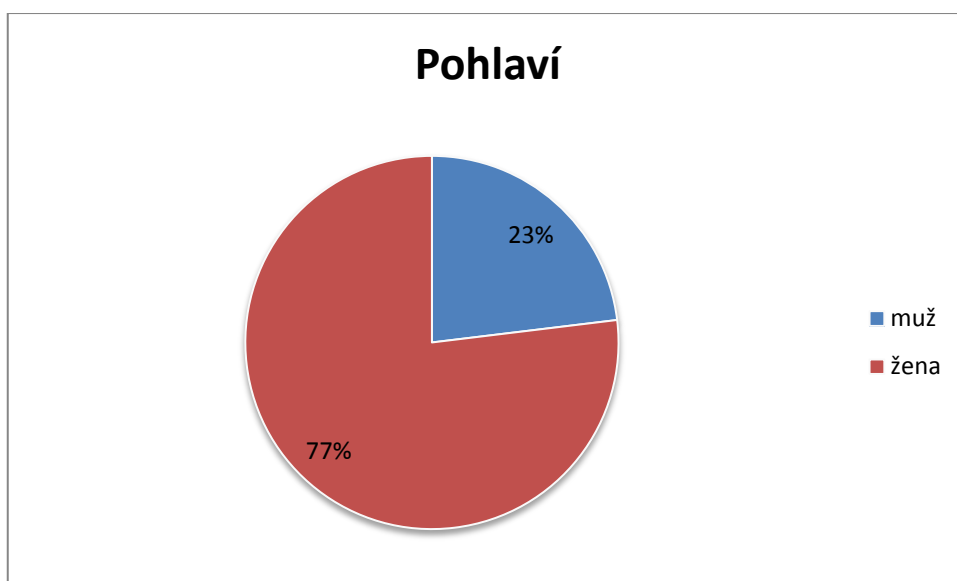
Účelem dotazníku bylo zjistit spokojenost zaměstnanců na úřadě, konkrétně pak spokojenost s prací, odpovědností, pravomocemi, dostupností dalšího vzdělávání, mezilidskými vztahy na pracovišti, hodnocením a odměňováním a s dalšími aspekty jejich práce na úřadu. Navrhnutý dotazník spokojenosti zaměstnanců je Přílohou č.13. a získané výsledky v absolutních a relativních hodnotách jsou zobrazeny v Příloze č. 14.

### 6.2.1 Genderové zastoupení respondentů

Z celkového počtu, 52 respondentů, bylo celkem 40 žen a pouze 12 mužů. Již z těchto dvou čísel je patrná převaha žen v celém úřadě. Na celém úřadu pracuje poměrově přibližně  $\frac{1}{4}$  mužů a  $\frac{3}{4}$  žen, čemuž odpovídá i následující graf a lze proto z tohoto hlediska považovat vybraný vzorek respondentů za reprezentativní, jelikož splňuje základní charakteristiky základního souboru.

Byť není upřednostňována ani jedna skupina, tj. muži a ženy, práci úředníků vykonávají spíše ženy z důvodu malé fyzické náročnosti práce, na rozdíl od jiných odvětví např. v soukromém sektoru, tj. např. skladník, prodavač aj.

Obrázek 6 Genderové zastoupení respondentů



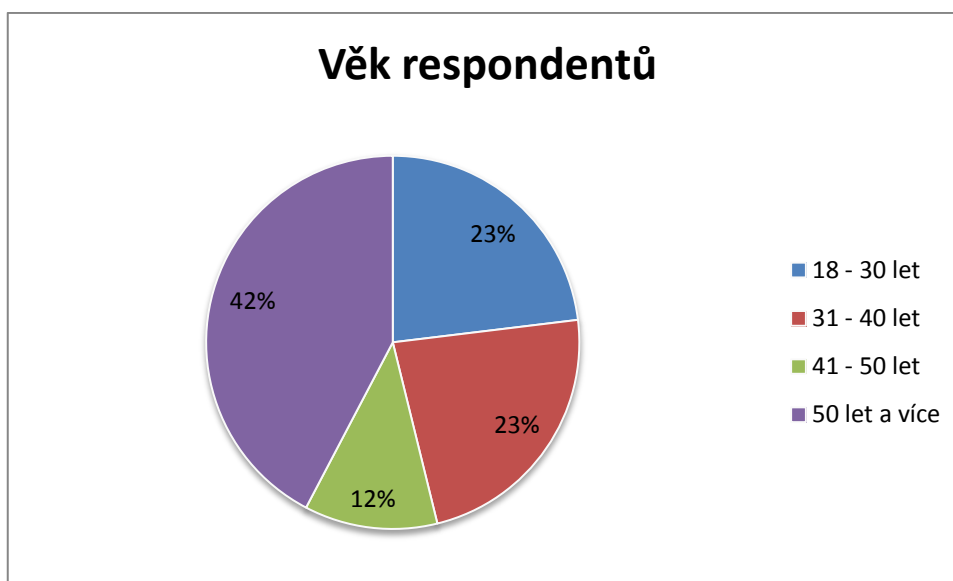
Zdroj: vlastní šetření, vlastní zpracování

## 6.2.2 Věk respondentů

Z níže uvedeného grafu, je patrné, že značně převládá zastoupení věkové kategorie 50 a více let a to s 42%, což v přepočtu na zaměstnance činí 22 zaměstnanců. Tomu odpovídá i průměrný věk zaměstnanců úřadů, který je 47 let. Skupiny 18 – 30 let a 31 – 40 let dosáhly shodně 23%. Věková kategorie 41 až 50 let dosáhla pouze 12% zastoupení.

Vysoké zastoupení starších věkových skupin je způsobeno tím, že úřad je nucen stále snižovat počty svých zaměstnanců a z tohoto důvodu, si ponechává zkušené odborníky, kteří jsou logicky starší. Pracovníci do 30 let jsou v zastoupení pouze 23%. Pro úřad je dle personalistů výhodnější ponechat si již zaškolené pracovníky, kteří disponují zkušenostmi v oboru, než přijímat a zaškolovat absolventy středních a vysokých škol, kteří by ale po zapracování byli s naprostou jistotou výkonnější a jejich práce by byla efektivnější.

Obrázek 7 Věk dotazovaných

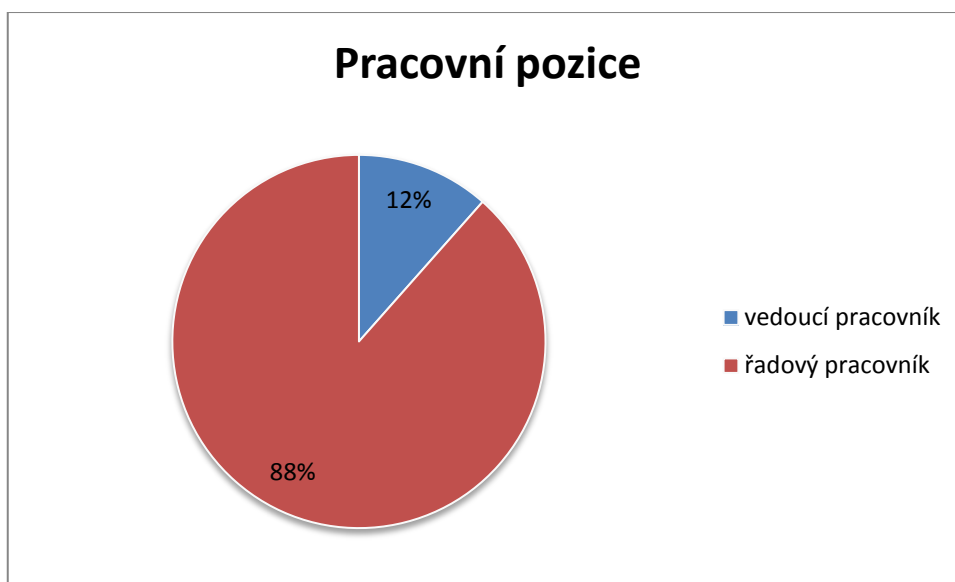


Zdroj: vlastní šetření, vlastní zpracování

### 6.2.3 Pracovní pozice

Na úřadě, jak vyplývá z organizační struktury, převládají řadoví pracovníci. Vedoucích pracovníků je pouze 12%. Tento poměr je dán organizační strukturou (viz. Příloha č. 1 + 2), kdy je nejvyšším nadřazeným generální ředitelství, následují odbory a pod nimi oddělení. Každý z těchto úseků má jednoho vedoucího pracovníka, zbytek je tvořen pracovníky řadovými. Více vedoucích při této stávající organizační struktuře není nezbytné.

Obrázek 8 Pracovní pozice dotazovaných



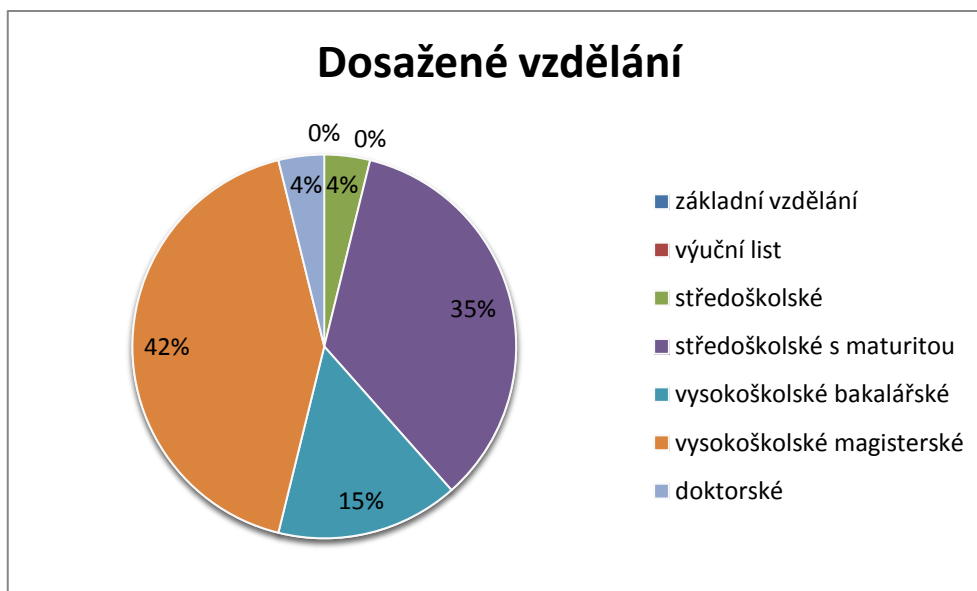
Zdroj: vlastní šetření, vlastní zpracování

## 6.2.4 Dosažené vzdělání respondentů

Na úřadě nepracuje žádný pracovník, který by měl pouze základní vzdělání, což je dáno především předmětem činnosti pracovníka. Výuční list má pouze 4% zaměstnanců. Středoškolského vzdělání s maturitou dosáhlo 18 respondentů, tzn. 35%. Vysokoškolské vzdělání bakalářského stupně má 15% zaměstnanců a největší zastoupení, tzn. 42% pracovníků, mají zaměstnanci, kteří dosáhli vysokoškolského vzdělání magisterského stupně. Nejvyšší vzdělání na úřadu je vzdělání doktorské, kterého dosáhly 4% respondentů, tedy 2 pracovníci.

Vzhledem k „tabulkovým“ platům úředníků, které jsou dané zákonem, hraje vzdělání velkou roli, jelikož zásadně ovlivňuje výši základního platu a zařazení pracovníka do platové třídy. Při výzkumu bylo zjištěno, že se téměř 50% zaměstnanců se neustále vzdělává a posouvá se tak do vyšších platových tříd. Pokud se zaměstnanec úřadu rozhodne doplnit si vzdělání vysokoškolského stupně, nedostává od úřadu žádné finanční dotace ani pracovní volno, které by mu umožnilo studium absolvovat relativně snadněji. Náklady na vzdělání se zaměstnanci vrátí v dalších letech po úspěšném dokončení studia, jelikož bude přeřazen do vyšší platové třídy.

Obrázek 9 Dosažené vzdělání dotazovaných



Zdroj: vlastní šetření, vlastní zpracování

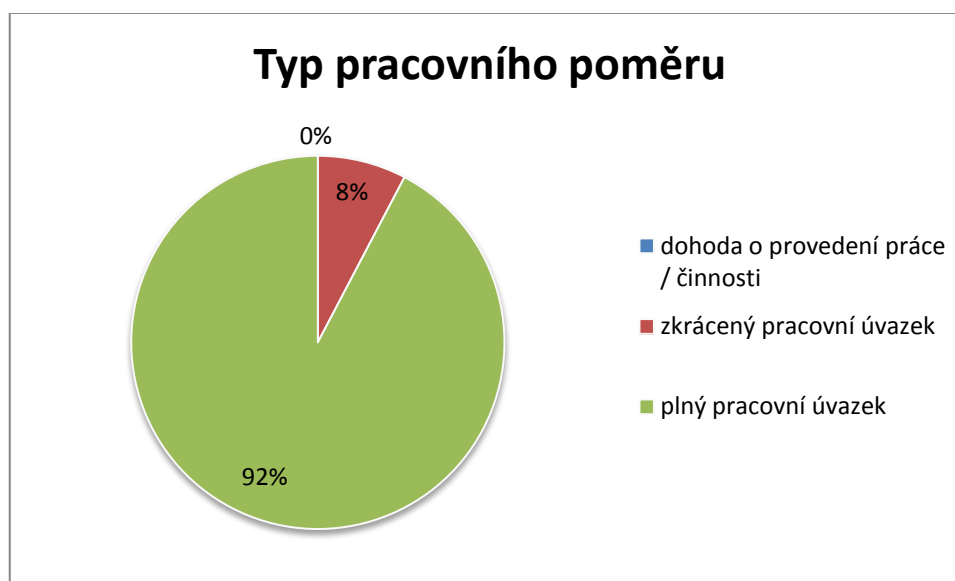
## 6.2.5 Typ pracovního poměru

Z níže uvedeného grafu vyplývá, že většina úředníků je zaměstnána na plný pracovní úvazek a pouze 8% úředníků pracuje na zkrácený úvazek. Na dohodu o provedení práce nebo dohodu o pracovní činnosti nepracuje žádný z dotázaných pracovníků.

Jednotlivá pracovní místa jsou koncipována tak, aby svým obsahem činností naplnila plný pracovní úvazek. Pokud jde o zkrácené pracovní poměry, je to ve většině případů na žádost zaměstnance. Důvodem bývá např. vysoký věk pracovníka, zdravotní stav nebo o zkrácení pracovního poměru žádají ženy vracející se z mateřské dovolené.

Na základě provedeného výzkumu bylo zjištěno, že úřad v případě kdy je nucen řešit odchody pracovníků do důchodu nebo např. na mateřskou dovolenou přijímá nové zaměstnance na plný úvazek a dobu určitou, kterou je zpravidla jeden rok. Dochází tak k plynulému překrývání mezer v personálním zajištění.

Obrázek 10 Typ pracovního poměru



Zdroj: vlastní šetření, vlastní zpracování



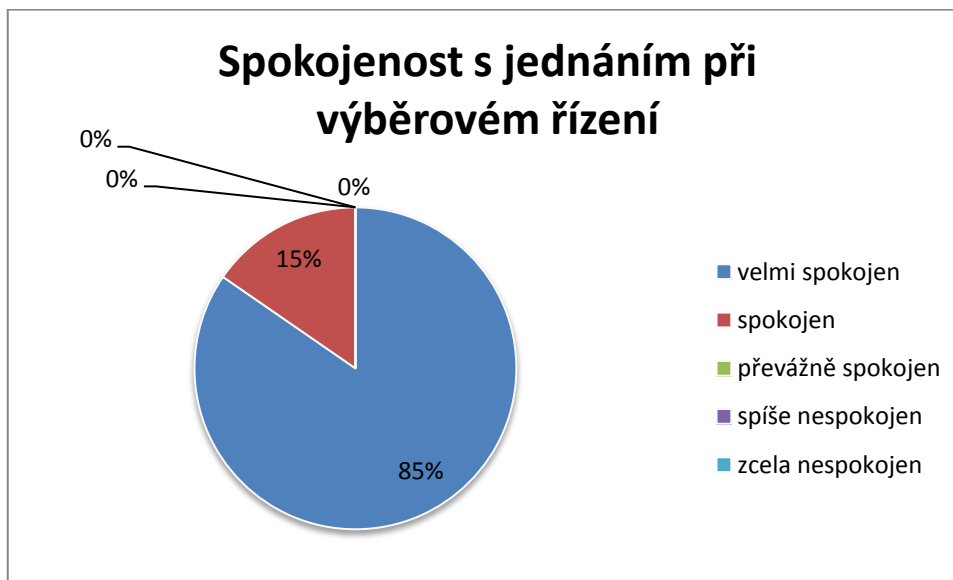
## 6.2.6 Spokojenost s jednáním při výběrovém řízení

Jak vyplývá z následujícího grafu, bylo 44 dotazovaných velmi spokojeno s jednáním při výběrovém řízení a pouze 15% respondentů odpovědělo, že jsou spokojeni. Jelikož je metodika výběrového řízení jasně stanovena vnitřním řádem úřadu a také svázaná legislativou, měli by všichni potenciální uchazeči, kteří vyhovují podmínkám, mít stejné šance a neměl by být v ideálním případě nikdo protežován.

Jak ale bylo zjištěno z odpovědí v dotazníku na otázku „Z jakých informačních zdrojů jste se dozvěděl/a o této pozici?“, tak většina zaměstnanců uvedla, že na místo byli doporučení. Pouze 6 dotazovaných z 52 respondentů, se o místě dozvědělo z webových pracovních portálů, denního tisku nebo úřední desky či webových stránek úřadu.

Výběrové řízení se musí řídit zákonem, který zajišťuje jeho nestrannost, objektivnost a stejné možnosti pro všechny uchazeče o zaměstnání. Na základě výzkumu bylo zjištěno, že pokud se jedná o situaci, kdy byli zaměstnanci na místo doporučení, museli splnit stejné požadavky na danou pozici jako ostatní kandidáti.

Obrázek 11 Spokojenost s jednáním při výběrovém řízení



Zdroj: vlastní šetření, vlastní zpracování

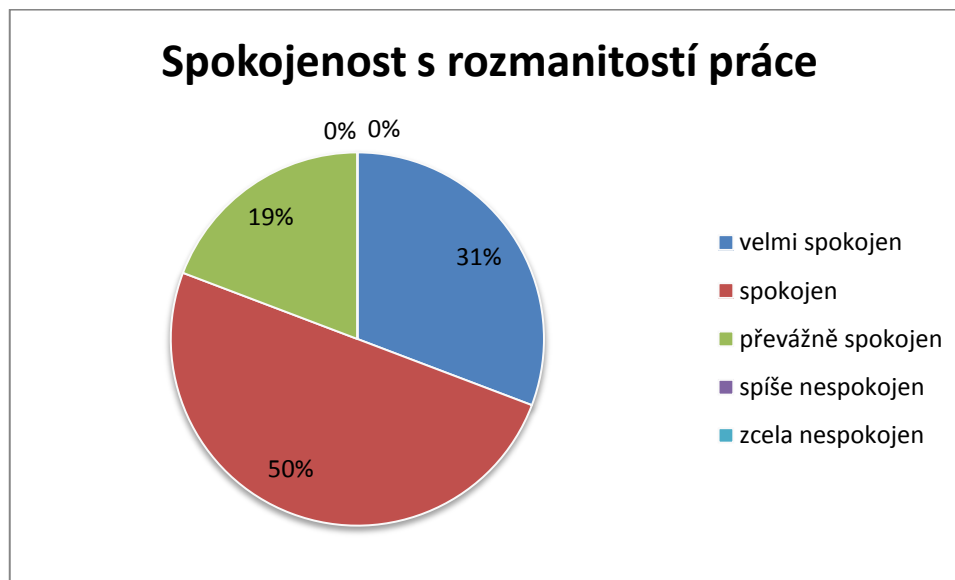
## 6.2.7 Spokojenost s rozmanitostí práce

Práce úředníků je v jistém ohledu značně jednotvárná. Je důležité, aby činnost, kterou vykonává určitý pracovník, byla rozmanitá a podporovala tak jeho smysl pro řešení neobvyklé problematiky a jeho kreativitu. Je-li pracovník orientován pouze na jednu činnost, velice složitě se např. při ukončení činnosti jednotlivých oddělení nebo odborů přeorientovává na práci jinou.

Polovina dotazovaných uvedla, že je velice spokojena s rozmanitostí svých pracovních úkolů. Zbytek respondentů je spokojen či převážně spokojen. Nikdo z dotazovaných nevedl, že by byl nespokojen.

Práce úředníka na ÚZSVM je odlišná od práce na městských či krajských úřadech. Na mnoho pracovních úkonů neexistuje jednotná forma jejich řešení, jelikož se jedná o právní zastupování ve věcech majetkových, vyhlašování veřejných soutěží a mnoho dalších specifických pracovních činností. Standardizovanou práci na tomto úřadě představuje pouze běžná administrativa spojená s katalogizací, archivací apod.

Obrázek 12 Spokojenost s rozmanitostí práce



Zdroj: vlastní šetření, vlastní zpracování

## 6.2.8 Spokojenost s mezilidskými vztahy na pracovišti

Kvalita mezilidských vztahů na pracovišti je pro většinu pracovníků zásadní. Od mezilidských vztahů se odvozuje ochota pracovníků a jejich celkové pracovní nasazení. Pokud se zaměstnanec rozhodne odejít z pracovní pozice, jen v málo případech se tak děje z důvodu špatného finančního ohodnocení, ale hlavní příčinou jsou špatné mezilidské vztahy, které vrcholí nefunkčností celého kolektivu. Tvorba mezilidských vztahů na pracovišti je nikdy nekončící proces. O vztahy je třeba neustále pečovat, což ale neznamená zametat konflikty, mezi pracovníky nebo s vedoucím pracovníkem, pod koberec. O tvorbu dobrých interpersonálních vztahů se mají starat vedoucí pracovníci, kteří mohou výrazným způsobem motivovat a stmelit pracovníky v tým, který bude pracovat efektivně a výkonně.

Na základě provedeného výzkumu bylo zjištěno, že 45% dotazovaných je velmi spokojeno. Odpovědi spokojen a převážně spokojen zaznamenalo 32% dotazovaných. Spíše nespokojeni jsou 4 dotazovaní a zcela nespokojených zaměstnanců s mezilidskými vztahy na pracovišti je 14% dotazovaných. Pro zachování anonymity respondentů není možné uvést jejich zařazení do jednotlivých oddělení či odborů. Z výsledků je patrné, že spokojenost s mezilidskými vztahy se liší oddělení od oddělení. Je pravděpodobné, že vedoucí pracovník, který by měl možnosti zlepšit mezilidské vztahy, o špatné situaci není informován. Pokud by byl prováděn průzkum spokojenosti zaměstnanců min. 4 x za rok, situace by se dala sledovat a postupně usměrňovat.

Obrázek 13 Spokojenost s mezilidskými vztahy



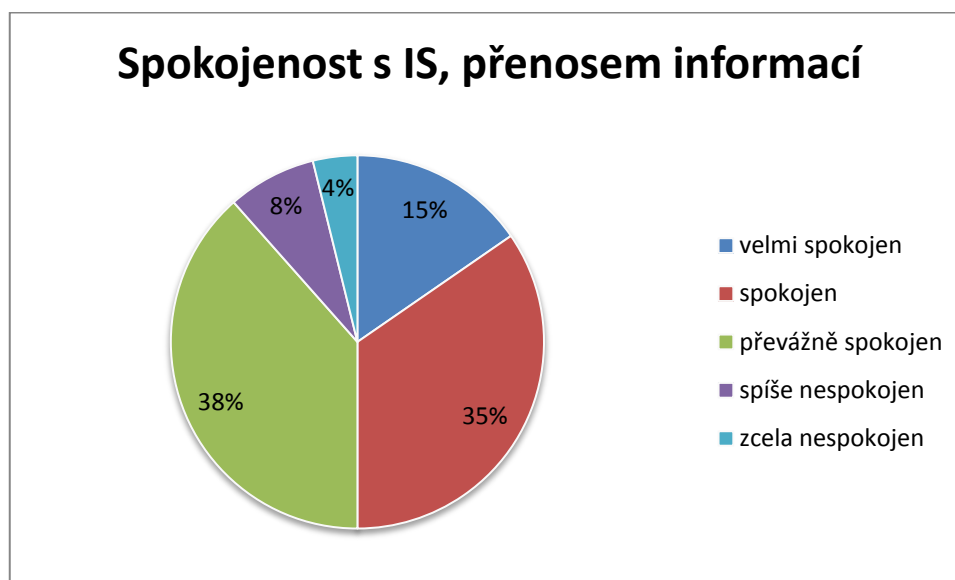
Zdroj: vlastní šetření, vlastní zpracování

## 6.2.9 Spokojenost s informačním systémem

Aby každá organizace, tedy i úřad, mohla fungovat efektivně a výkonně je nezbytné, aby informační systém a s ním spojený přenos informací vyhovoval. Dle grafu je patrné, že většina dotazovaných je s informačním systémem spokojena nebo převážně spokojena. Nespokojení a zcela nespokojení je 6 dotazovaných, což je pravděpodobně důsledkem nedostatečného proškolení v práci s tímto informačním systémem.

Úřad se snaží bojovat s negramotností v oblasti informačních technologií, ale faktem zůstává, že starší generace se s IT technikou učí jen velmi pomalu a jejich schopnosti plně využít tento systém jsou značně omezené.

Obrázek 14 Spokojenost s informačním systémem, přenosem informací



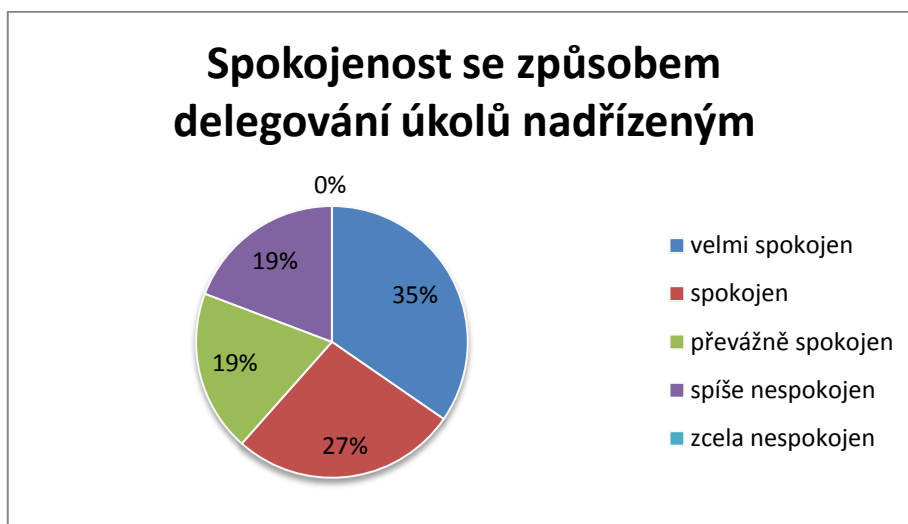
Zdroj: vlastní šetření, vlastní zpracování

## 6.2.10 Spokojenost se spoluprací s nadřízeným

Priority nadřízeného a podřízeného by měli být sladěny, jelikož oba chtějí dosáhnout stejného cíle, splnit zadané úkoly. Aktivní komunikace s nadřízeným může značně přispět k zvýšení efektivnosti celého pracovního týmu. Nadřízený deleguje vždy určité úkoly a s nimi spojenou míru pravomocí na své podřízené, ale nemá pravomoc na ně delegovat i odpovědnost za plnění předaných úkolů. Z tohoto důvodu by měl být dán důraz na jasné definování úkolů a požadovaných výsledků, které má pracovník zpracovat a předložit následně nadřízenému.

V šetření bylo zjištěno, že 18 dotazovaných je se způsobem delegování úkolů velmi spokojeno. Spokojeno a převážně spokojeno je 46% procent dotazovaných. Deset dotazovaných uvedlo, že je spíše nespokojeno se způsobem delegování, což může být způsobeno nedostatečným vysvětlením přidělených úkolů ze strany nadřízeného, nebo nedostatečnou kvalifikací a vzděláním podřízeného. Je důležité, aby podřízený v případě nepochopení úkolu či potřeby si ujasnit jednotlivé úkoly delegované činnosti měl možnost vše konzultovat s nadřízeným.

Obrázek 15 Spokojenost se způsobem delegování úkolů nadřízeným



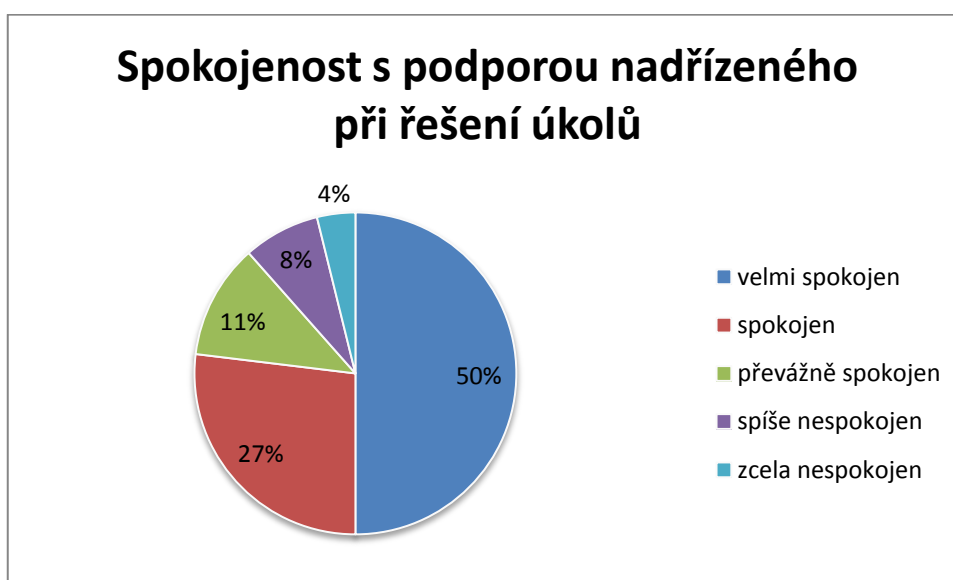
Zdroj: vlastní šetření, vlastní zpracování

Nadřízený by měl mít absolvované určité kurzy týkající se vedení lidí a psychologie, a tak s porozuměním vyslechnout a pomoci podřízeným při delegování úkolů. Pokud se jedná o úkoly zcela nové, např. rozšiřování agendy úřadu, je nezbytné věnovat dostatečný

čas vysvětlení nové problematiky a je nezbytné, aby nadřízený byl přístupný dotazům a případně pomohl a povysvětlil podřízeným vše potřebné.

Převážná většina dotazovaných, tzn. 88% zaměstnanců, uvedlo v otázce, zda jsou spokojeni s podporou od nadřízeného při řešení úkolů, že jsou spokojeni v různých mírách. Šest dotazovaných pracovníků je nespokojeno s podporou ze strany nadřízeného při řešení úkolů. Pokud nebude vedoucí pracovník věnovat dostatečnou pozornost svým podřízením z hlediska plnění úkolů, může docházet ke ztrátě času, peněz a efektivita práce bude nižší, než by byla optimální úroveň.

Obrázek 16 Spokojenost s podporou nadřízeného při řešení úkolů



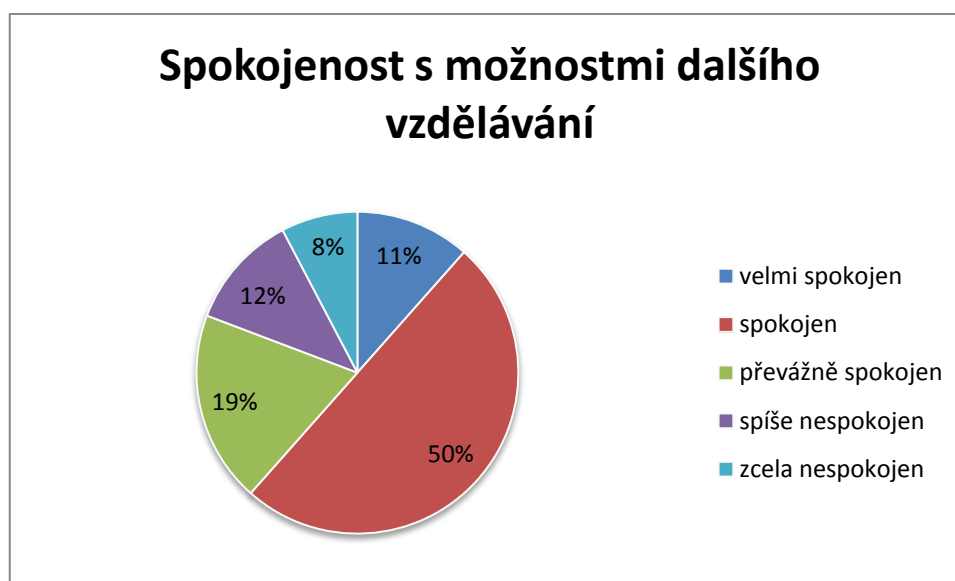
Zdroj: vlastní šetření, zpracování

## 6.2.11 Spokojenost s možnostmi dalšího vzdělávání

Z grafu lze vyčíst, že 80% dotazovaných odpovědělo, že jsou spokojeni, velmi spokojeni nebo převážně spokojeni. Deset dotazovaných je však nespokojeno s možnostmi dalšího vzdělávání, z toho 4 dotazování jsou zcela nespokojeni. To vyplývá z faktu, že vzdělávací plány zaměstnanců úřadu nejsou tvořeny pro všechny, a z tohoto důvodu dochází k nerovným příležitostem se vzdělávat.

Pokud se zaměstnanec rozhodne vzdělávat sám, bez podpory úřadu, je nucen si všechny náklady hradit sám. Finanční náhradu v podobě přeřazení do vyšší platové třídy získá pouze v případě, pokud úspěšně dokončí vysokoškolské studium prvního nebo druhého stupně, případně doktorské studium. Zaměstnanec může jednou za rok čerpat mimořádné volno, které je určeno pro absolvování promočního ceremoniálu.

Obrázek 17 Spokojenost s možnostmi dalšího vzdělávání



Zdroj: vlastní šetření, vlastní zpracování

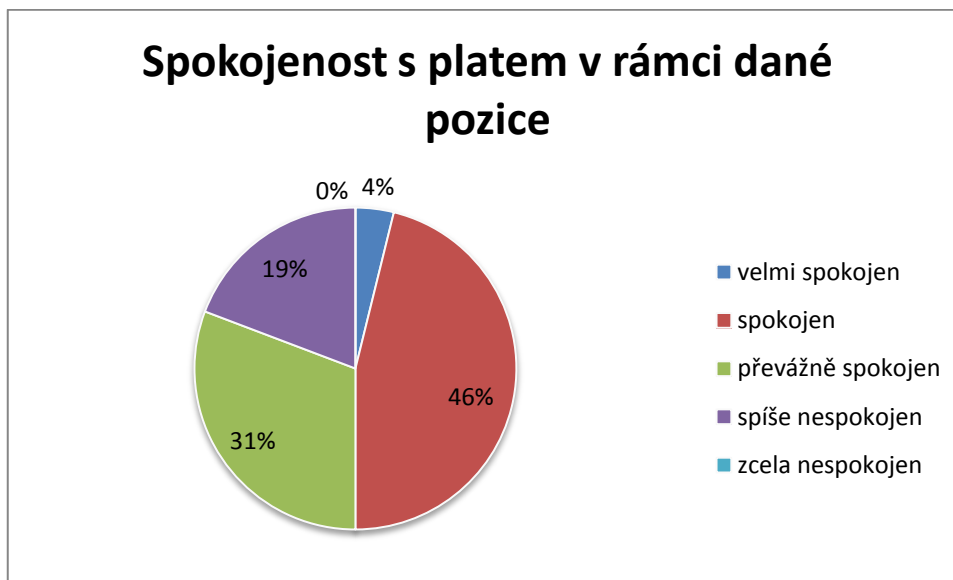
## 6.2.12 Spokojenost s odměňováním

Na otázku, zda jsou dotazovaní spokojeni s platem v rámci dané pozice, odpověděla polovina dotazovaných, tzn. 26 respondentů, že jsou spokojeni nebo velmi spokojeni. Převážně spokojeno bylo 31% dotazovaných. Deset dotazovaných je spíše nespokojeno s finančním ohodnocením jejich pozice.

Vzhledem k tomu, že základní plat pracovníka na úřadě je stanoven zákonem č. 218/2002 Sb., o službě státních zaměstnanců ve správních úřadech a odměňování těchto zaměstnanců a ostatních zaměstnanců ve správních úřadech, není možné, aby nadřízený nějakým způsobem ovlivnil výši základního platu. Výše platu je dána platovým tarifem, který se odvíjí od délky praxe a dosaženého vzdělání. Nadřízený pracovník má pravomoc rozdělovat se souhlasem vrcholového managementu úřadu odměny a mimořádné příspěvky, o které se základní plat navyšuje.

Aby pracovník mohl dosáhnout vyššího platu, může se vzdělávat a prostřednictvím vlastní iniciativy se podílet na projektech, které jsou mimo jeho pracovní pozici, ale na které má potřebnou kvalifikaci.

Obrázek 18 Spokojenost s platem v rámci dané pracovní pozice



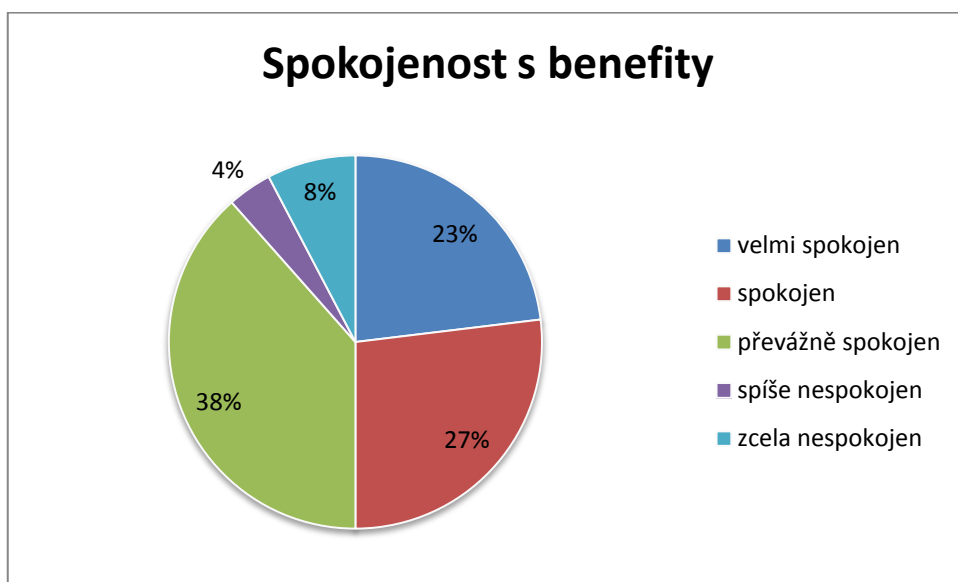
Zdroj: vlastní šetření, vlastní zpracování

Téměř ¼ dotazovaných uvedla, že je velmi spokojena s poskytovanými benefity, nutno dodat, že se převážně jedná o vedoucí pracovníky. Čtrnáct dotazovaných, tedy 27



procent, uvedlo, že je spokojeno a 38% dotazovaných uvedlo, že je převážně spokojeno. Šest dotazovaných uvedlo, že je spíše nespokojeno nebo nespokojeno s poskytovanými benefity.

**Obrázek 19**Spokojenost s benefity

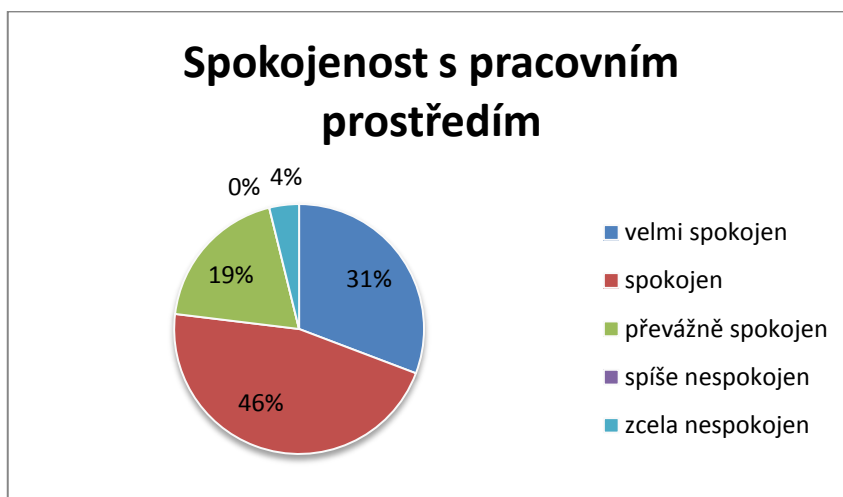


Zdroj: vlastní šetření, vlastní zpracování

### 6.2.13 Spokojenost s pracovním prostředím a vybavením

Z grafu č. že převážná většina dotazovaných, tzn. 96%, uvedla, že je spokojena s pracovním prostředím. Dva dotazovaní uvedli, že jsou s pracovním prostředím zcela nespokojeni. To může být dáno vlivem špatných interpersonálních vztahů na pracovišti, které vede ve svém důsledku k špatnému soustředění a celkové roztěkanosti pracovníka.

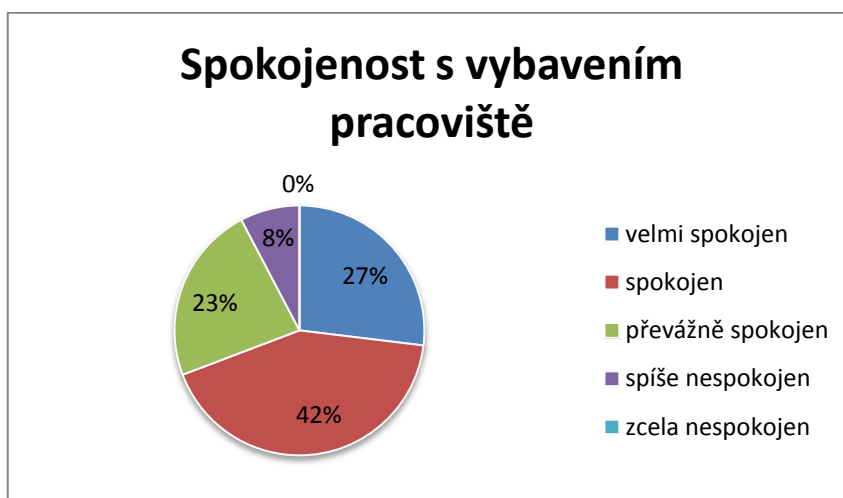
Obrázek 20 Spokojenost s pracovním prostředím



Zdroj: vlastní šetření, vlastní zpracování

Z následujícího grafu vyplývá, že s vybavením pracoviště je většina dotazovaných spokojena., pouze 4 dotazovaní, z celkového počtu 52 respondentů uvedlo, že jsou spíše nespokojeni. Úřad se snaží zastaralé počítače, techniku i nábytek neustále vyměňovat, a dovést tak pracoviště do takového stavu, aby byla co nejvíce usnadněna práce úředníků.

Obrázek 21 Spokojenost s vybavením pracoviště



Zdroj: vlastní šetření, vlastní zpracování

# **7 Zhodnocení personálního plánování ve vybraném úřadu a návrhy na zlepšení**

Personální plánování je nedílnou součástí každé organizace v soukromém i veřejném sektoru. Základní rozdíl je v tom, že na rozdíl od soukromého sektoru, kde nejsou organizace omezovány v řízení lidských zdrojů, ve veřejném sektoru je řízení lidských zdrojů značně limitováno legislativou.

Mezi hlavní právní předpisy, které upravují personální činnosti, spadá zákon č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků a změně některých zákonů. Tento zákon upravuje předpoklady pro vznik, trvání a ukončení pracovního poměru zaměstnance úřadu, proces výběrového řízení nových pracovníků, jmenování pracovníků úřadu do nových funkcí a jejich vzdělávání. Mezi další stěžejní předpisy, které upravují řízení lidských zdrojů ve veřejném sektoru je např. nařízení vlády č. 564/2006 Sb., o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě, který vymezuje kvalifikační předpoklady nových pracovníků, zařazení pracovníků do platových tříd, podmínky započítání praxe, zařazení do platového tarifu a pracovní podmínky v práci. Je nezbytné, aby se úřady řídily mimo jiné i zákonem č. 262/2006 Sb., zákoník práce, který definuje podmínky pro odměňování pracovníků v závislosti na formě pracovního poměru.

Výše uvedené zákony musí být v plném rozsahu dodržovány, což brání personalistům v úřadě aplikovat metody, které by sice byly vhodné, ale nedodržely by se zákonem stanovené předpisy. Nejvýraznější omezení dle analýzy bylo omezení legislativou v oblasti odměňování, tzn. výše platu, odměny a mimořádné příplatky. Zákonem je každý pracovník zařazen do platové třídy a na základě kombinace dosaženého vzdělání a praxe je zařazen do platového tarifu. Tato výše platu je minimální, kterou může úředník dostat. Plat zaměstnance mohou nadřízení pracovníci diferencovat pouze prostřednictvím příplatků a prémie, jejichž výše je však také omezená nařízením vlády č. 564/2006 Sb.

Významný problém, který byl zjištěn při analýze, spadá do oblasti vzdělávání a rozvoje pracovníků. Dle zákona je vzdělávání úředníků povinné, ale provedená analýza

ukázala, že vzdělávání pracovníků neprobíhá plošně, ale pouze u jednotlivců, a jedná se tak zcela o neefektivní a nedostačující formu vzdělávání pracovníků. Po nástupu na pracovní pozici na ÚZSVM musí zaměstnanec absolvovat distanční studium vztahující se k informačnímu systému spisové služby, náplni pracovního místa a BOZP. Toto distanční studium je povinen zaměstnanec zakončit úspěšným absolvováním závěrečného testu. Během analýzy bylo zjištěno, že někteří zaměstnanci úřadu jsou negramotní v oblasti informační techniky, což lze považovat v dnešní době za hrubý nedostatek. Rozšiřování kvalifikace a specializace se dostane pouze vybraným jedincům z úřadu, pro které jejich nadřazení společně s personálním oddělením vypracují vzdělávací plán. Naproti těmto pracovníkům stojí pracovníci, kteří mimo povinné zaškolení do pracovní činnosti, další školení či jinou formu vzdělávání nikdy neabsolvovali. Vzdělávání je velice omezeno množstvím finančních prostředků, které jsou na tuto oblast personálních činností vyhrazeny. Omezené finanční zdroje jsou také hlavním důvodem, proč nedochází k využívání personálních metod ve větší míře.

Úřad pro zastupování státu ve věcech majetkových se snaží propracovávat a zavádět vhodné strategie personálního plánování, ale při analýze vybraných personálních činností se prokázalo, že ne všechny personální aktivity jsou prováděny tak, aby bylo dosaženo maximální efektivity a výkonnosti úřadu. Při provedené analýze bylo zjištěno, že se vyskytují značné mezery v oblasti řízení lidských zdrojů. Z tohoto důvodu je více než vhodné zavést určitá opatření a vhodně rozpracovat metodiku jednotlivých postupů, která by vedla k větší výkonnosti, efektivitě a dosáhla by lepších výsledků.

V oblasti plánování pracovníku se ÚZSVM snaží předvídat budoucí potřebu zaměstnanců, ale není schopen předpovědět, jak se budou rozšiřovat jeho činnosti a pole působnosti. Úřad neustále snižuje své personální zajištění i přes stále se rozšiřující množství činností, které vykonává. Úředníci jsou pod neustálým tlakem, ale zároveň nemohou být vytvářena další pracovní místa z důvodu finančních omezení. Tento aspekt se snaží úřad zmírnit vyššími kvalifikačními nároky na nově přijímané pracovníky. Úřad se tak potýká s problémy, které jsou způsobeny například dlouhodobou nemocí zaměstnanců či předčasnými odchody do důchodu, které může jen omezeně korigovat. Z těchto důvodů by bylo vhodné naplánovat pracovní vytíženost jednotlivých zaměstnanců tak, aby nebyl problém v případě nepřítomnosti některého ze zaměstnanců, některým dalším zaměstnancem po dobu nezbytně nutnou. Pokud by úředníci měli dostatečně velkou

kvalifikaci pro několik pracovních činností najednou, stali by se tak nezbytnou rezervou pro překonání této nepředvídatelné doby nepřítomnosti některého z klíčových i řadových zaměstnanců. Pokud by se zavedlo toto opatření včas, předešlo by se tak složitému zaškolování pracovníků na překlenutí krizové doby. Další nezanedbatelnou výhodou tohoto opatření by byly značné úspory ze snížení nákladů na získávání pracovníků, výběrové řízení a zaškolování nového pracovníka.

Jak již bylo zmíněno, řad neustále snižuje počty svých zaměstnanců, a proto nedochází tak často k uvolnění některé pracovní pozice. Úřad získává nové pracovní síly ze zdrojů interních tak externích. K inzerování volných pracovních pozic úřad využívá své webové stránky, úřední desku, denní tisk a webové pracovní portály. Pracovní agentury úřad nevyužívá z důvodu, že dle vrcholového managementu případní zájemci o místo nemají dostatečnou důvěru v poskytované služby. Pracovní agentury mají nezměrné zkušenosti v nalézání velkého množství kandidátů, bylo by vhodné využít jejich služeb, ale pouze v případě, že by konečný zaměstnavatel – stát, úřad, nebyl anonymní a inzerovaná pracovní pozice by měla všechny potřebné náležitosti stanovené zákonem. Při obsazování volných míst se musí držet v mezích zákona č. 312/2002 Sb.

Výběr budoucích zaměstnanců úřadů probíhá v několika krocích a je upraven zákonem č. 312/2002 Sb. Uchazeči o volné pracovní místo musí vyplnit přihlášku na pracovní pozici a doložit k ní všechny potřebné doklady. Výběrová komise dále určí vhodné kandidáty, které si pozve na pohovor, který je strukturovaného charakteru. Je nezbytné, aby byly personální pracovníci, kteří se účastní těchto pohovorů, byli důkladně proškoleni a měli by být obeznámeni s problematikou výběrových metod. Celé výběrové řízení musí probíhat na vysoké profesionální úrovni. Všichni uchazeči jsou informováni o výsledcích výběrového řízení. Po ukončení zasedání výběrové komise, které je tajné, je předložen vrcholovému managementu seznam uchazečů i s doporučeními, který vybere nejvhodnější pracovníky podle dalších požadavků. Vzhledem k netransparentnosti finálního výběru pracovníků, může dojít k nežádoucímu protěžování pracovníků. Tento problém, by se dal vyřešit pouze změnou legislativy, která by ještě více omezila možnosti korupčního jednání.

Na úřadě nedochází k hodnocení zaměstnanců v průběhu celého roku, ale děje se tak narázově jednou za rok, a hlavním důvodem je formální stránka věci, jelikož hodnocení zaměstnance je zařazeno do jeho evidenční složky. Hodnocení tak nepřináší nezbytné

podklady pro efektivní odměňování zaměstnanců, rozmísťování pracovníků, vertikální fluktuaci a stává se tak nepřínosným. Je nezbytné, aby byl na úřadě zaveden nový hodnotící systém s přesně stanovenou metodikou postupu hodnocení zaměstnanců, který by měl být společný pro všechny úřady. Současná metodika hodnocení slouží pouze jako doporučení a v praxi není příliš využívána. Pro tento úřad by bylo vhodné využít modifikované víceúrovňové hodnocení – konkrétně pak „360° zpětná vazba“, které je založeno na hodnocení nadřízeného pracovníka, sebehodnocení a hodnocení od spolupracovníků. Tato metoda tvoří pomyslný kruh, kdy se hodnocený jedinec ocitá uprostřed a dostává hodnocení od všech, kdo ho obklopují. Hodnotící formulář by měl obsahovat body se škálami, aby bylo možné snadné srovnání mezi jednotlivými pracovníky. Bylo by vhodné zavést hodnocení zaměstnanců elektronickou cestou při zachování anonymity, jelikož by při zpracování získaných dat došlo k významné úspoře času a financí. O provedení hodnocení by měli být informováni všichni zaměstnanci úřadu a je nezbytné, aby pracovníci úřadu byli důkladně obeznámeni s metodami, cílem hodnocení a termíny, kdy se hodnocení bude provádět. Vedoucí pracovníci by měli věnovat dostatek času na prostudování všech potřebných materiálů, formulářů, které přísluší k hodnocení, aby byli schopni provést samotné hodnocení. Hodnocení zaměstnanců je pouze prostředkem, cílem je využití získaných výsledků k efektivnímu odměňování, rozmísťování a přeřazení na vyšší nebo nižší pracovní pozici. Hodnocení by mělo probíhat periodicky a pravidelně se opakujících se intervalech. Takovéto hodnocení lze považovat za komplexní a přineslo by informace, podle kterých by se vedoucí pracovník mohl rozhodnout o umístění pracovníka, odměňování a také jakou cestou je možné zlepšit výkon pracovníka apod.

Na úřadě rovněž nedochází ke zjišťování spokojenosti zaměstnanců. Měření spokojenosti zaměstnanců je diagnostická metoda, která pomáhá výrazným způsobem v orientaci v mezilidských vztazích v jakékoliv organizaci, což je velmi důležité, jelikož mezilidské vztahy každou organizaci utvářejí. Tato analýza napomáhá k odhalení těch faktorů, které pozitivně či negativně ovlivňují výkonnost jednotlivých organizačních složek, tj. zaměstnanců úřadu. Na základě této analýzy, získá personalista konkrétní stanoviska na jednotlivé aspekty ovlivňující efektivitu práce zaměstnanců. Dotazník spokojenosti zaměstnanců je navrhnut v Příloze č. 13. V dotazníku je použita Likertova

škála pro jednoznačné určení postoje dotazovaného. Body jsou od 1 do 5, kde krajní hranice jsou „*velmi spokojen*“ a „*zcela nespokojen*“.

Odměňování pracovníků na úřadě je omezeno do značné míry legislativou, která garantuje každému pracovníkovi úřadu minimální výši mzdy, dle platového tarifu, do kterého je pracovník zařazen. Jen velmi omezeně se velmi omezeně se využívá smluvních platů u zaměstnanců, kteří jsou zařazeni do 13 až 16 platové třídy. Jelikož, na úřadě nedochází k efektivnímu hodnocení pracovníků, které by podložilo a odůvodnilo udělení či neudělení finanční odměny, příspěvku, není možné, aby bylo odměňování efektivní a spravedlivé. Vedoucí pracovník tak má pouze omezený prostor pro diferenciaci platu jednotlivých pracovníků a to i z důvodu přiděleného rozpočtu. Je velmi důležité, aby byl nastolen jednotný odměňovací systém. V odměňování by bylo zapotřebí zavést větší míru volnosti, díky které by mohli vedoucí pracovníci na základě hodnocení efektivně odměňovat skutečné výsledky práce zaměstnanců. V takovém případě, by pracovníci, kteří nejsou ve své práci tak efektivní či neplní včas a správně úkoly mohly být finančně „*potrestáni*“ a naopak pracovníci, kteří zpracovávají kvalitně a včas zadané úkoly by dostávali větší odměny a příplatky. Je důležité, aby pracovník věděl, že je jeho práce ceněna. Není nutné vždy pro vhodnou motivaci pracovníku využívat peněžní prostředky. Vhodná motivace pracovníku může být například veřejnou pochvalou před celým oddělením či odborem, udělení statusu „*nejlepšího pracovníka za uplynulý rok*“ apod. Je nezbytné, aby vždy pracovník věděl přesně, za co ocenění dostal, a aby si tohoto faktu byli vědomi i ostatní pracovníci a nechali se jím inspirovat k větším výkonům, efektivitě a nedocházelo by k nežádoucím odchodům pracovníků z úřadu.

Mezilidské vztahy na pracovišti jsou nevyrovnané, což je způsobeno pravděpodobně nedostačující kvalifikací vedoucích pracovníků v oboru vedení lidí, psychologie a teambuildingu. Bez alespoň základů znalostí těchto oborů nemůže vedoucí pracovník vést dlouhodobě úspěšně svěřené oddělení nebo odbor. Vedoucí pracovník musí do značné míry disponovat také empatií, díky které by měl pochopit určité reakce podřízených. Pokud je zaměstnanec úřadu vystaven problémům, které mohou vyústit až v interpersonální konflikty, by neměl váhat, a ovšem informovat svého přímého nadřízeného a pokud tato možnost není pro daný konkrétní problém přípustná, měl by informovat personální odbor. Pokud se problém vyřeší včas, zabrání se tak nedorozuměním mezi kolegy. Nadřízený by měl vždy vyslechnout svého podřízeného, čímž dává najevo, že má o něj úřad zájem.

Péče o zaměstnance na úřadě je velice důležitá pro celkovou spokojenost zaměstnanců. Úřad nekoná žádné společenské akce, na kterých by pracovníci měli příležitost se lépe poznat a nabyli by tak vzájemné sounáležitosti a pocitu, že jsou pro úřad nezbytní a užiteční. Díky takovýmto společenským akcím by došlo bezesporu k utužení mezilidských vztahů a spokojení zaměstnance, kteří budou pracovat efektivněji.

Práce personalistů by potřebovala značně zlepšit, hlavně co se týče využívaných metod a metodiky. Vzhledem k velkému záběru působnosti ÚZSVM a s tím spojené náročnosti běžné agendy, nepokládají personalisté na úřadě, jak bylo zjištěno při analýze, za zcela nezbytné měnit zavedené postupy, metodiky či obohatit personální práci o některé metody. Personalisté nemají dostatečnou iniciativu a motivaci k těmto krokům, z tohoto důvodu by bylo vhodné, kdyby základní iniciativa přicházela od vrcholového managementu úřadu či od ministerstev a vlády. Tlak na Českou republiku je značný i ze strany Evropské unie. Záleží však na jednotlivých úřadech, jak změní svoje činnosti, aby docházelo k větší efektivitě a začaly aplikovat nové metody a postupy v personální práci.



## 8 Závěr

Lidské zdroje představují nejdůležitější součást jakéhokoliv úřadu, tedy i ÚZSVM, jelikož se jedná především o poskytování služeb. Personální plánování v úřadě je velice aktuální s ohledem na neustále probíhající reformu veřejné správy a neustále změny v legislativě, právních předpisech a nařízeních vlády a neustálému tlaku, který přichází ze strany Evropské unie, která tlačí Českou republiku k neustálému zlepšování stavu veřejné služby a kvalifikaci zaměstnanců.

Veřejná správa je správou veřejných věcí ve veřejném zájmu, tedy i ÚZSVM, která je financována z veřejných rozpočtů, tedy z vybraných daní od občanů České republiky. Všechny útvary, které zřizuje stát a ministerstva, jsou značně limitovány právními předpisy a právě z tohoto důvodu dochází k omezení možností, které lze využít při řízení lidských zdrojů, což se potvrdilo i při provedeném výzkumu. Nedostatečné finanční zázemí úřadů je jedním z hlavních důvodů, kvůli kterým nelze v personálním managementu využívat dostatek personálních metod, jak by bylo zapotřebí.

Neefektivní řízení lidských zdrojů na úřadě, na rozdíl od soukromého sektoru, je velkým problémem, jelikož se nemusí projevit okamžitě a případná náprava situace je velice komplikovaná a jen velmi těžko odstranitelná s ohledem na omezené finanční zdroje a nutností dodržovat legislativu. Nedostatky personální činnosti byly odhaleny i při provedeném výzkumu. Činnosti personalistů totiž na úřadě nevycházejí z potřeb zaměstnanců či zaměstnavatelů, ale jsou určeny finančním rozpočtem, který je přidělen na tyto operace. Z důvodu nedostatku financí a nedostatku personálního zajištění personální práce je téměř nemožné vzbudit v personalistech potřebnou iniciativu, která by vedla k zevrubným změnám na úřadě, jelikož pracovníci jsou značně vytížení běžnou agendou práce a změny v metodách by znamenaly práci „navíc“. Je nutné správně motivovat tyto pracovníky úřadu, bohužel se lze domnívat, že cesta k nápravě této situace by vedla přes změny legislativy, nařízení vlády nebo nařízením z ministerstev.

Neefektivní řízení lidských zdrojů může mít až fatální následky a může se projevit i v celém fungování úřadu. Jsou-li personální činnosti prováděné nekvalitně či neefektivně může dojít až k demotivaci pracovníků. Pouze spokojený a správně motivovaný pracovník pracuje efektivně, nemá tendence k odchodu z pracovní pozice a dokonce se podílí na činnostech, které jsou i nad rámec jeho pracovních povinností. Z tohoto důvodu, by měl

úřad zavést dotazníkové šetření spokojenosti zaměstnanců, které by se periodicky opakovalo a poskytlo tak potřebné informace k reformě personálních činností, které by vedli ke zvýšení efektivity úřadu.

Dalším hrubým nedostatkem personálních činností na úřadě je absence účinného hodnocení zaměstnanců. Hodnocení a motivace zaměstnanců jsou spolu úzce spjaty, ale na rozdíl od jiných personálních činností nejsou upraveny právními předpisy a tak mají personální pracovníci v tomto ohledu volné pole působnosti. Hodnocení zaměstnanců na úřadě je v současnosti prováděno jednou za rok, což lze považovat za hrubě nedostačující. Pro hodnocení zaměstnanců nejsou zpracovány vhodné metodické postupy, kterých by se hodnotitelé mohli držet. S hodnocením zaměstnanců se dále nijak nepracuje a je pouze zařazeno do karet jednotlivých pracovníků. Tuto personální činnost je nezbytné reformovat. I přes širokou nabídku motivačních nástrojů, nedochází k jejich efektivnímu čerpání ze strany zaměstnanců, jelikož jejich informovanost o možnostech čerpání je značně povrchní a proto je i účinek těchto nástrojů ve svém důsledku minimalizován.

Personální odbor mimo jiných personálních činností provádí analýzu pracovních míst, výběr a přijímání nových zaměstnanců úřadu, odměňování zaměstnanců. V rámci výkonu těchto personálních činností se musí držet vždy v rámci mezí daných právních předpisů.

Cílem této diplomové práce bylo nastínit problematiku personálního plánování v rámci veřejné správy a vypracovat návrh personálního plánování na úřadě. Na základě dostupné literatury a současných platných právních předpisů, legislativy a dalších omezení týkající se činnosti úřadů, byla vypracována první část této práce, která shrnuje všechny podstatné aspekty týkající se veřejné správy a řízení lidských zdrojů, kterého je v praxi využíváno velmi málo. Omezené využívání možností, které poskytuje řízení lidských zdrojů, je důsledkem omezených finančních zdrojů a omezením ze strany právních předpisů.

Pozornost byla věnována především hodnocení pracovníků, motivaci pracovníků a jejich odměňování. Tyto personální činnosti nejsou uskutečňovány v takové míře, která by byla zapotřebí nebo s kterou se lze setkat v soukromém sektoru.

Velkým problémem se při výzkumu v rámci této diplomové práce stala neochota personálních pracovníků spolupracovat a komunikovat a v neposlední řadě sdělovat informace týkající se personálních činností. Při konkrétních dotazech na personální práci se

nezřídka kdy odvolávali na § 15, zákona č. 101/2000 Sb., o ochraně osobních údajů a o změně některých zákonů, či na nemožnost současnou situaci změnit s ohledem na omezené finanční pokrytí personálních prací.

V této diplomové práci jsou navržena doporučení a opatření, která by vedla k větší efektivitě a celkovému lepšímu fungování úřadu. Jak vyplývá z této práce, bylo by vhodné zaměřit se více na samotné zaměstnance, znát jejich potřeby, motivace, názory i připomínky, a v rámci těchto poznatků vypracovat nové komplexní personální plány, které by vedly ke zvýšení efektivity. Tato reforma personálních činností se však neobejde bez finančních dotací, které by ale ve svém důsledku vedly ke značným úsporám času i peněz.

## 9 Seznam použitých zdrojů

### Knižní zdroje:

ARMSTRONG, M. *Odměňování pracovníků*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2009. 448 str. ISBN 978-80-247-2890-2

ARMSTRONG, M. *Personální management*. Praha: Grada Publishing, 1999. 963 str. ISBN 80-7169-614-5

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vydání. Praha: Grada Publishing, 2007. 800 str. ISBN 978-80-247-1407-3

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

HENDRYCH, Dušan. *Správní věda – Teorie veřejné správy*, 3. vydání, Praha, Wolters Kluwer ČR, 2009, 232 s., ISBN 978-80-7357-458-1

HORIZINKOVÁ, E., NOVOTNÝ, V. *Základy organizace veřejné správy v ČR*, 2. vydání, Plzeň, Aleš Čeněk, 2010, 233str., ISBN 978-80-7380-263-9

HRABALOVÁ, S., KLÍMOVÁ, V., NUNVÁŘOVÁ, S. *Metody a nástroje řízení ve veřejné správě*, MU Brno, 2005, ISBN 80-210-3679-6

JANDOUREK, J. *Slovník sociologických pojmů*. 1. vydání. Praha. Grada Publishing. 2012, ISBN 978-80-247-3679-2, 264 str.

KELLER, J.: *Sociologie byrokracie a organizace*, 1. vydání, Praha, Sociologické nakladatelství, 1996, 191 str., ISBN 80-85850-15-X

KOCIÁNOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2004. 172 str. ISBN 978-80-247-2497-3

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 4. vydání. Praha: Management Press, 2008. 399 str. ISBN 978-80-7261-168-3

LEŠTINSKÁ, V. et al. *Personalistika ve veřejné správě: manuál pro personalisty územních samosprávných celků*. Brno: Masarykova univerzita, 2006. ISBN 80-210-3984-1, 177 s

OCHRANA, F. *Manažerské metody ve veřejném sektoru*. Praha: Ekopress, 2002, str. ISBN 80-86119-51-3

PEKOVÁ, J.; PILNÝ, J; JETMAR, M. *Veřejný sektor – řízení a financování*. 1. vydání. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012. 485 str. ISBN 978-80-7357-936-4

- PEKOVÁ, J., PILNÝ, J., JETMAR, M. *Veřejná správa a finance veřejného sektoru*. 3. vydání. Praha: ASPI, 2008. ISBN 978-80-7357-351-5, 712 s.
- PLAMÍNEK, J. *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro Vás lidé rádi pracovali*. 2. doplněné vydání. Praha: Grada Publishing, 2010. 128 str. ISBN 978- 80 – 247 – 3447 - 7
- POMAHAČ, R., VIDLÁKOVÁ, O. *Veřejná správa*. Praha: C. H. Beck, 2002. ISBN 80-7179-748-0, 278 s.
- ŠPALKOVÁ, D. *Personální management*. 1. Vydání. Brno: Masarykova univerzita v Brně, 2004, ISBN 80-210-3502-1, str.132
- TURECKOIVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1. Vydání. Praha: Grada Publishing, 2004. 172 str. ISBN 80-247-0405-6
- URBAN, J. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. Wolters Kluwer ČR, 2013. 276 str. ISBN 978-80-7357-925-8
- VLÁČIL, J. *Veřejná správa: sociálně psychologické problémy v historii a současnosti*. Praha: Linde, 2002. 323 s. ISBN 80-7201-379-3.
- WRIGHT, G., NEMEC, J. *Management veřejné správy: teorie a praxe*. Praha: Ekopress, 2003. ISBN 80-86119-70-X, 419 s.

#### **Ostatní publikace:**

- MINISTERSTVO VNITRA ČR: *Vstupní vzdělávání úředníků územních samosprávných celků, metodické doporučení*, Praha, 2002, [cit. 30. 10. 2013], dostupné na:  
[http://aplikace.mvcr.cz/archiv2008/sprava/priprava/vzorove/vzor\\_vst.doc](http://aplikace.mvcr.cz/archiv2008/sprava/priprava/vzorove/vzor_vst.doc)
- ŠPAČEK, D. *Pracovníci veřejné správy a základní systémy právního postavení úředníků*, In: *Personalistika ve veřejné správě*, Ministerstvo vnitra České republiky, [cit. 25. 9. 2013], dostupné na:  
[http://aplikace.mvcr.cz/archiv2008/sprava/priprava/personalistika/01\\_kapitola.pdf](http://aplikace.mvcr.cz/archiv2008/sprava/priprava/personalistika/01_kapitola.pdf)
- PERRY, J. a L. WISE. *The Motivational Bases of Public Service*. [online]. 2001. vyd. 2001 [cit. 2014-02-18]. Dostupné z:  
<http://campus.murraystate.edu/academic/faculty/mark.wattier/Perry1990.pdf>
- Organizační struktura Úřadu pro zastupování státu ve věcech majetkových.  
ÚZSVM. *ÚZSVM* [online]. 2011. vyd. 2011 [cit. 2014-02-18]. Dostupné z:  
<http://www.uzsvm.cz/Organizacni-struktura-UZSVM-540-0-85/Organizacni-schema-Uradu-pro-zastupovani-statu-ve-vecech-majetkovych-1044/>

Vzdělávací centrum pro veřejnou správu ČR obecně prospěšná společnost. *Výroční zpráva 2005*. 2005, 40 s, [cit. 2014-02-18]. Dostupné z:

[www.vcvscr.cz/soubory/dokumenty/9vyrocni-zprava-2005.pdf](http://www.vcvscr.cz/soubory/dokumenty/9vyrocni-zprava-2005.pdf)

Odbor pro koordinaci boje s korupcí: od korupce k integritě. *Strategie vlády v boji s korupcí na období let 2013 a 2014* [online]. 2013 [cit. 2014-03-09]. Dostupné z:

<http://www.korupce.cz/cz/protikorupcni-strategie-vlady/na-leta-2013-2014/strategie-vlady-v-boji-s-korupci-na-obdobi-let-2013-a-2014-104844/>

### **Internetové zdroje:**

BERKA, J., KLEIBL, J., DVOŘÁKOVÁ, Z., KOUBEK, J., COLLINS, D. *Rozvoj lidských zdrojů ve veřejné správě – Minimum personálního řízení ve veřejné správě* [online]. Práce napsána v rámci projektu Phare CZ 9703–01–01–03–02–026 "Systémy rozvoje lidských zdrojů ve veřejné správě". Praha, 2000. [cit. 12. 11. 2013]. Dostupné z:

<[http://aplikace.mvcr.cz/archiv2008/reforma/zpravy/priprava/m\\_uvod.html](http://aplikace.mvcr.cz/archiv2008/reforma/zpravy/priprava/m_uvod.html)>

Státní služba. *Vláda České republiky* [online]. 2012 [cit. 2013-03-09]. Dostupné z:

<http://www.vlada.cz/cz/urad-vlady/statni-sluzba/uvod-24789/>

ÚZSVM: Odpovědi na nejčastější dotazy. ÚZSVM. *ÚZSVM: Odpovědi na nejčastější dotazy* [online]. [cit. 2014-1-29]. Dostupné z: <http://uzsvm.cz/nejcastejsi-dotazy-291-0-85/>

### **Právní předpisy:**

NAŘÍZENÍ VLÁDY č. 222/2010 Sb., o katalogu prací ve veřejných službách a správě

NAŘÍZENÍ VLÁDY č. 564/2006 Sb., o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě, ve znění pozdějších předpisů

VYHLÁŠKA č. 512/2002 Sb., o zvláštní odborné způsobilosti úředníků územních samosprávných celků

ZÁKON č. 131/2000 Sb., o hlavním městě Praze, ve znění pozdějších předpisů

ZÁKON č. 218/2002 Sb., o službě státních zaměstnanců ve správních úřadech a o odměňování těchto zaměstnanců a ostatních zaměstnanců ve správních úřadech, ve znění pozdějších předpisů

ZÁKON č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů

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

ZÁKON č. 129/2000Sb., o krajích, ve znění pozdějších předpisů

ZÁKON č. 500/2004 Sb., správní řád, ve znění pozdějších předpisů

ZÁKON č. 1/1993 Sb., ústavní zákon České národní rady Ústava České republiky

## 10 Seznam obrázků a tabulek

Obrázek 1	Proces motivace.....	33
Obrázek 2	Struktura vzdělávání podle pravidel usnesení vlády č. 1542 .....	54
Obrázek 3	Vývoj počtu zaměstnanců ÚZSVM .....	59
Obrázek 4	Rozdělení zaměstnanců dle jednotlivých odborů.....	60
Obrázek 5	Přihláška k výběrovému řízení na ÚZSVM .....	63
Obrázek 6	Genderové zastoupení respondentů.....	68
Obrázek 7	Věk dotazovaných .....	69
Obrázek 8	Pracovní pozice dotazovaných .....	70
Obrázek 9	Dosažené vzdělání dotazovaných.....	71
Obrázek 10	Typ pracovního poměru .....	72
Obrázek 11	Spokojenost s jednáním při výběrovém řízení .....	73
Obrázek 12	Spokojenost s rozmanitostí práce .....	74
Obrázek 13	Spokojenost s mezilidskými vztahy .....	75
Obrázek 14	Spokojenost s informačním systémem, přenosem informací.....	76
Obrázek 15	Spokojenost se způsobem delegování úkolů nadřízeným .....	77
Obrázek 16	Spokojenost s podporou nadřízeného při řešení úkolů.....	78
Obrázek 17	Spokojenost s možnostmi dalšího vzdělávání .....	79
Obrázek 18	Spokojenost s platem v rámci dané pracovní pozice.....	80
Obrázek 19	Spokojenost s benefity .....	81
Obrázek 20	Spokojenost s pracovním prostředím .....	82
Obrázek 21	Spokojenost s vybavením pracoviště .....	82
Tabulka 1	Platové třídy dle nařízení vlády č. 1564/ 2002 Sb. ....	51
Tabulka 2	Rozpočet ÚZSVM 2008 - 2014.....	66



# 11 Seznam příloh

**Příloha 1:** Organizační struktura ÚZSVM

**Příloha 2:** Organizační schéma: Územní pracoviště a odbor odloučené pracoviště

**Příloha 3:** Vzdělávací kurz

**Příloha 4:** Zásady tvorby a čerpání fondu kulturních a sociálních potřeb

**Příloha 5:** Rozhodnutí pro platové a personální účely

**Příloha 6:** Pracovní náplň

**Příloha 7:** Rozhodnutí o odejmutí osobního příplatku nebo jeho části

**Příloha 8:** Výkaz práce přesčas

**Příloha 9:** Dohoda o platu za práci přesčas a o výkonu práce přesčas nad 150 hodin ročně

**Příloha 10:** Rozhodnutí o odměně

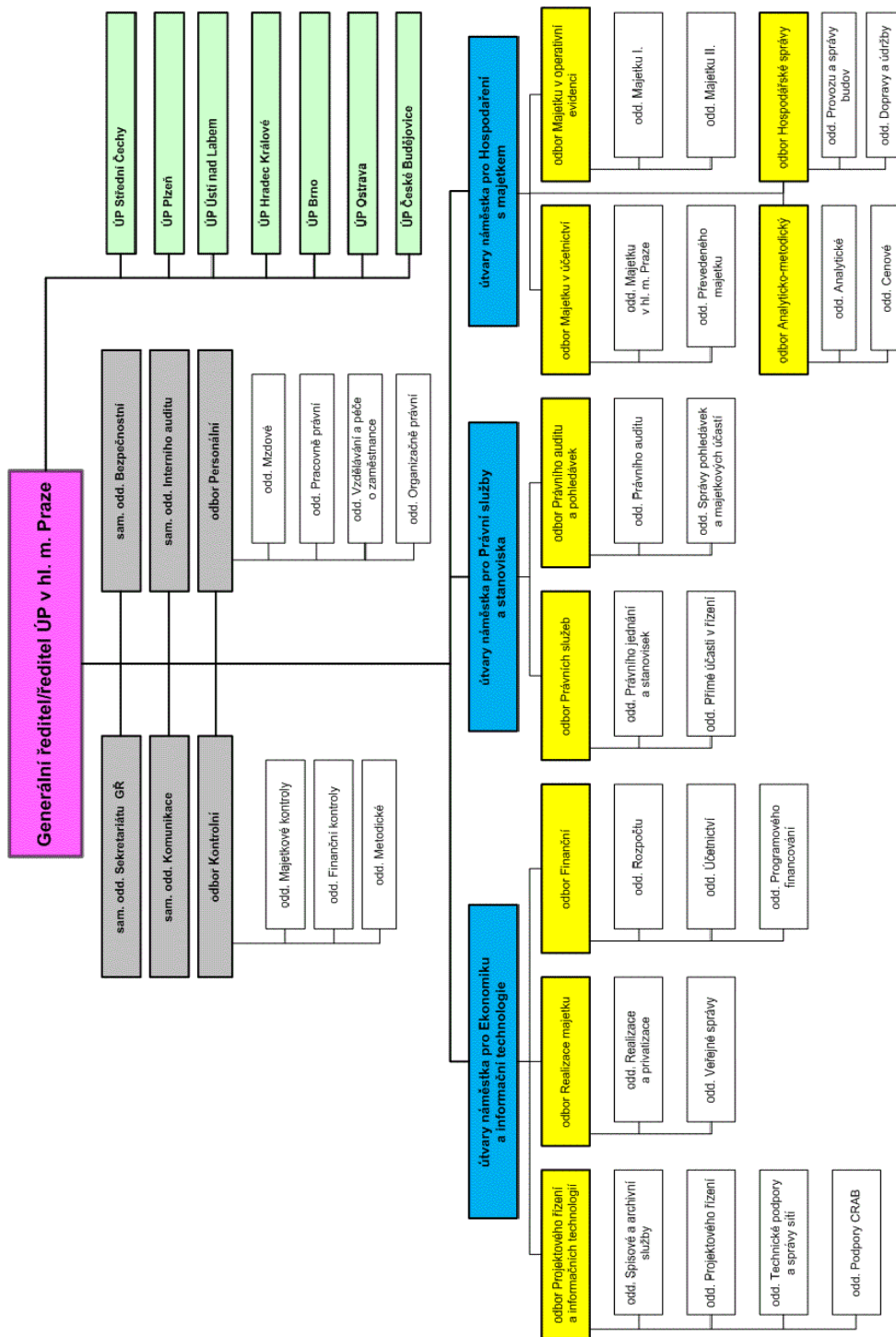
**Příloha 11:** Etický kodex ÚZSVM

**Příloha 12:** Dotazník pro vedoucí personálního odboru

**Příloha 13:** Dotazník spokojenosti zaměstnanců

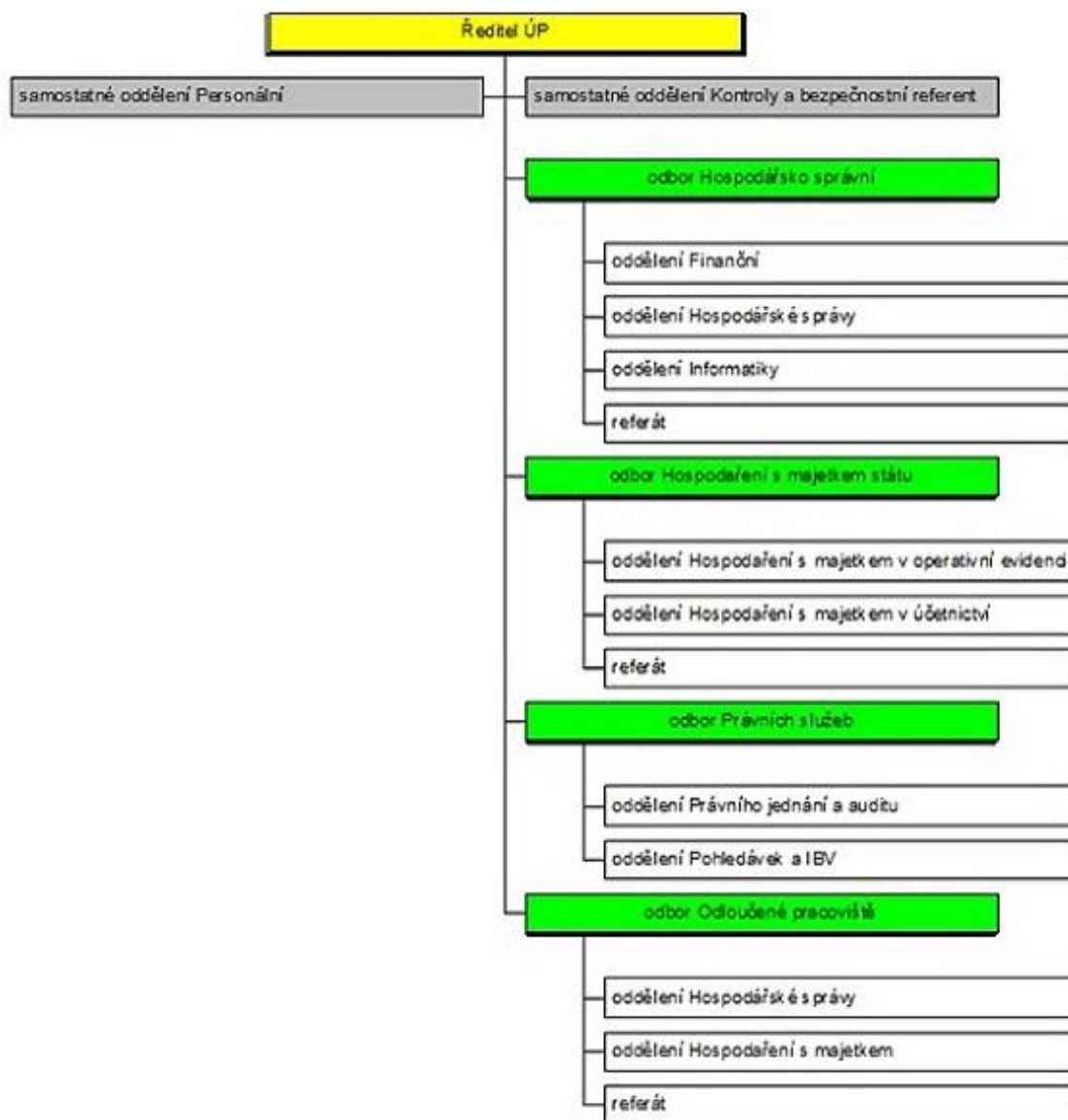
**Příloha 14:** Absolutní a relativní vyhodnocení dotazníku spokojenosti zaměstnanců

# Příloha 1: Organizační struktura ÚZSVM



Zdroj: webové stránky úřadu

**Příloha 2:** Organizační schéma: Územní pracoviště a odbor odloučené pracoviště



Zdroj: *webové stránky úřadu*

**Příloha 3: Vzdělávací kurz**

<b>Název</b>	Katastr nemovitostí po 1.1.2014
<b>Cílová skupina</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zaměstnanci ÚZSVM</li> </ul>
<b>Výukové cíle</b>	<p>Cílem tohoto semináře je seznámit účastníky s obsahem a předmětem evidence katastru po přijetí nového občanského zákoníku, druhy zápisů, průběhem jednotlivých řízení před katastrálním úřadem, rozsahem přezkumné činnosti úřadu a zdokonalit je v této oblasti.</p> <p>Seminář je zaměřen na nové pojetí nemovitosti, právní úpravu nemovitostí a práv k nim, sepisování a obsah smluv a podání úřadu, jakož i problematiky vlastnických a jiných věcných práv evidovaných v katastru v kontextu praktických příkladů a případových studií v souvislosti s novou právní úpravou po 1.1.2014.</p>
<b>Obsah</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• dopad nového občanského zákoníku na veřejný seznam nemovitostí, nový katastrální zákon</li> <li>• zásada materiální publicity, zásada intabulační, zásada priority a další hlavní zásady KN</li> <li>• nová definice nemovitosti,</li> <li>• zásada "<i>superficies solo cedit</i>" a její dopad do SPI a SGI</li> <li>• předmět evidence v katastru nemovitostí podle nového katastrálního zákona</li> <li>• bytové spoluvlastnictví a nové pojetí jednotky</li> <li>• jednotky podle ZVB a NOZ, blokační ustanovení</li> <li>• SVJ podle ZVB a nové povinnosti</li> <li>• nová práva zapisovaná do katastru nemovitostí</li> <li>• druhy zápisů - nový obsah pojmů vklad a záznam a nové poznámky (k osobě, k nemovitosti a spornosti)</li> <li>• náležitosti vkladového podání</li> <li>• vyrozumívání o podání, služba sledování změn (hlídací pes), vyrozumění o provedeném zápise</li> <li>• přezkumná činnost úřadu, rozhodnutí a opravné prostředky</li> <li>• geometrický plán po 1.1.2014 – nová grafická úprava</li> </ul>
<b>Lektorské zabezpečení</b>	JUDr. Daniela Šustrová vedoucí Kanceláře úřadu Katastrálního úřadu pro hlavní město Prahu
<b>Forma a metody výuky</b>	Výklad formou interaktivního semináře, prezentace power point, případové studie a příklady s ukázkami, diskuse
<b>Rozsah</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 9:00 - 13:00</li> </ul>
<b>Místo a den realizace</b>	Praha, 26.11.2013

Zdroj: *interní informace*

## **Zásady tvorby a čerpání fondu kulturních a sociálních potřeb**

Užité zkratky v textu:

OOr	- příslušná odborová organizace na ÚP
Oo	- příslušný odborový orgán na ÚP
PV	- Podnikový výbor odborových organizací ÚZSVM
ÚZSVM	- Úřad pro zastupování státu ve věcech majetkových
ÚP	- územní pracoviště
Ústředí	- ÚP v hl. městě Praze a útvary podřízené GŘ
FKSP	- fond kulturních a sociálních potřeb
Personální útvar	- odbor Personální, samostatné oddělení Personální
KS	- kolektivní smlouva

### **Část první**

#### **Čl. 1**

#### **Tvorba fondu kulturních a sociálních potřeb**

1. Základní příděl do FKSP ÚZSVM je tvořen z rozpočtu běžného roku ÚZSVM podle § 2, odst. 1, vyhlášky Ministerstva financí č. 114/2002 Sb., o fondu kulturních a sociálních potřeb, ve znění pozdějších předpisů, (dále jen vyhláška o FKSP), ve výši 1% z ročního objemu nákladů skutečně zúčtovaných na platy a náhradu platů.
2. Celková výše darů poskytovaných podle §14 odst. 1, 2, 3 vyhlášky o FKSP může činit nejvýše 15 % ze základního přídělu. Nevyčerpané prostředky na dary zahrnuté na konci roku lze v následujících letech použít opět na dary, a to i nad limit stanovený pro příslušný kalendářní rok.
3. Za dodržování zásad o užití finančních prostředků FKSP za ÚZSVM odpovídá ředitel odboru Personálního a spolurozhoduje PV.

Za dodržování zásad o užití finančních prostředků FKSP na ÚP odpovídá ředitel ÚP, na Ústředí ředitel odboru Personálního, spolurozhoduje Oo dle své působnosti.

## Část druhá

### Čl. 2

#### Čerpání fondu kulturních a sociálních potřeb

Fond kulturních a sociálních potřeb je určen zaměstnancům v pracovním poměru k zaměstnavateli a jejich rodinným příslušníkům. Za rodinného příslušníka se pro účely těchto Zásad považují manžel, manželka, partner, partnerka, druh, družka zaměstnance a nezaopatřené děti. Za nezaopatřené dítě, pokud není stanoveno jinak, se považuje dítě do skončení povinné školní docházky, nejdéle však do konce kalendářního roku, kdy dosáhne 18. roku věku a žije se zaměstnancem ve společné domácnosti, jestliže se soustavně připravuje na své budoucí povolání nebo se nemůže soustavně připravovat na budoucí povolání nebo vykonávat výdělečnou činnost pro nemoc nebo úraz, z důvodu dlouhodobě nepříznivého stavu je neschopno vykonávat soustavnou výdělečnou činnost.

Dítě, které je poživitelem plného invalidního důchodu, nelze považovat za nezaopatřené dítě.

Nově přijatým zaměstnancům se příspěvky, vyjma příspěvku na stravování, neposkytují po dobu 12 měsíců od vzniku pracovního poměru k ÚZSVM a po dobu dalších 12 měsíců se těmto zaměstnancům poskytují pouze do poloviční výše.

### Čl. 3

#### Čerpání fondu kulturních a sociálních potřeb na stravování

1. Zaměstnancům bude přispíváno na stravování zabezpečené smluvně ÚZSVM v souladu s vyhláškou Ministerstva financí č. 430/2001 Sb., o nákladech na závodní stravování a jejich úhradě v organizačních složkách státu a státních příspěvkových organizacích.
2. Kalkulace ceny stravenky se skládá z příspěvku z výdajů ÚZSVM, FKSP a doplatku zaměstnance do celkové výše hodnoty stravenky. Kalkulace příspěvku na stravování vychází z vyhlášky č. 430/2001 Sb., o nákladech na závodní stravování a jejich úhradě v organizačních složkách státu a státních příspěvkových organizacích. Příspěvek z FKSP pro rok 2013 činí 18,50 Kč, pro rok 2014 bude sjednán Dodatkem k Zásadám tvorby a čerpání FKSP, který se stane nedílnou součástí platné KS.
3. Pravidla pro poskytování stravenek jsou upravena Příkazem GŘ č. 7/2004 a KS na r. 2013 – 2014.

## Čl. 4

### **Čerpání fondu kulturních a sociálních potřeb na peněžní dary**

1. Z FKSP lze poskytovat zaměstnancům věcné nebo peněžní dary dle § 14 vyhl. o FKSP. Při poskytnutí těchto darů, obdobně jako při poskytování všech ostatních plnění z fondu, je nutné respektovat § 225 zákoníku práce, který stanoví spolurozhodování Oo o použití finančních prostředků z FKSP.
2. Při poskytování peněžních darů dle § 14 vyhl. o FKSP se postupuje následovně:
  - o poskytnutí peněžního daru dle § 14 vyhl. o FKSP žádá oprávněný zaměstnanec prostřednictvím příslušného personálního útvaru. Ten zabezpečí realizaci daru.
  - a) Generální ředitel ÚZSVM nebo jím pověřený zaměstnanec rozhoduje spolu s Oo o výši peněžních darů zaměstnancům Ústředí a ředitelům ÚP.
  - b) Ředitel ÚP rozhoduje spolu s Oo o výši peněžních darů zaměstnancům ÚP.

### **Peněžní dary lze z FKSP poskytovat zaměstnancům ve výši:**

- 2.1. První odchod do starobního nebo invalidního důchodu pro invaliditu třetího stupně

Při prvním odchodu do starobního nebo invalidního důchodu pro invaliditu třetího stupně do výše 4.000,- Kč.

Prvním odchodem do důchodu se rozumí den, od něhož byl zaměstnanci starobní nebo invalidní důchod pro invaliditu třetího stupně přiznán, nejdéle však pracovní den následující. Odpovědným zaměstnancem, který je povinen ověřit správnost data odchodu do starobního nebo plného invalidního důchodu je zaměstnanec příslušného personálního útvaru.

O přiznání daru žádá zaměstnanec prostřednictvím personálního útvaru.

- 2.2. Peněžní dar dle § 14 odst. 1 a) vyhl. o FKSP

Z FKSP lze poskytnout zaměstnancům peněžní dary do výše 3.000,- Kč za mimořádnou aktivitu ve prospěch zaměstnavatele při poskytnutí osobní pomoci při živelní události nebo jiných mimořádných případech a za aktivitu humanitárního či sociálního charakteru (např. osobní pomoci při požáru a jiných mimořádných případech).

O výši tohoto daru spolurozhoduje zaměstnavatel s Oo.

Dále je možné dar přiznat bezpříspěvkovým dárcům krve, a to následovně:

Zaměstnancům bezplatným dárcům krve a jejích derivátů a bezplatným dárcům kostní dřeně lze za mimořádnou společenskou angažovanost poskytovat při obdržení níže uvedených medailí v příslušném období peněžní dary:

- při udělení bronzové medaile do výše 1.500,- Kč
- při udělení stříbrné medaile do výše 2.000,- Kč
- při udělení zlaté medaile do výše 2.500,- Kč
- při udělení zlatého kříže ČČK do výše 3.000,- Kč
- 1., 2. nebo 3 třídy
- dárcům kostní dřeně do výše 3.000,- Kč.

O přiznání uvedeného daru žádají oprávnění zaměstnanci prostřednictvím příslušného personálního útvaru.

## Čl. 5

### Sociální výpomoci dle § 11 vyhlášky

1. Sociální výpomoci
  - a) Prostředků FKSP je možno použít v rámci schváleného rozpočtu pro jednorázové sociální výpomoci zaměstnancům ÚZSVM (případně jejich rodinným příslušníkům v mimořádně závažných případech), např. při dlouhodobé nemoci zaměstnance, úrazu zaměstnance s trvalými následky, úmrtí zaměstnance a jiné zvláště závažné případy až do výše 15.000 Kč.
  - b) V případě řešení následků škod způsobených živelní pohromou, ekologickou nebo průmyslovou havárií na územích, na kterých je vyhlášen nouzový stav, lze poskytnout sociální výpomoc do výše 30.000 Kč.
2. Sociální výpomoc lze v případě dostatečných finančních prostředků poskytovat zaměstnancům, případně jejich rodinným příslušníkům, na základě písemné žádosti v mimořádně závažných a odůvodněných případech.

Za rodinného příslušníka se pro účely poskytnutí sociální výpomoci považuje:

- a) Manžel(ka) zaměstnance.
- b) Partner(ka) dle zákona č. 115/2006 Sb. o registrovaném partnerství a o změně některých souvisejících zákonů (*podle § 7 odst. 2 písm. c) zákona č. 117/1995 Sb. se partneři považují rovněž za rodinu*).
- c) Nezaopatřené dítě do 26 let věku.

3. Sociální výpomoc se poskytuje v hotovosti.



4. Žádost o sociální výpomoc předkládají zaměstnanci, případně jejich rodinní příslušníci, prostřednictvím příslušného personálního útvaru. V žádosti je nutné uvést účel, na který je sociální výpomoc požadována.
5. Sociální výpomoc nelze poskytovat bez uvedení důvodu.
6. O poskytnutí sociální výpomoci a její výši spolurozhoduje Oo a příslušný personální útvar.

## Čl. 6

### **Kultura, tělovýchova a sport**

1. V případě dostatečných finančních prostředků lze zaměstnancům a jejich rodinným příslušníkům přispívat z FKSP na kulturní, sportovní a tělovýchovné akce, včetně dopravy na tyto akce, za předpokladu, že je organizace sama pořídí.
2. Za kulturní akci lze pro účely poskytnutí příspěvku z FKSP považovat: zakoupení vstupenek do divadla, na muzikál, opery a jiné akce obdobného charakteru.
3. Za sportovní a tělovýchovné akce lze pro účely poskytnutí příspěvku z FKSP považovat:
  - pronájem sportoviště např. na tenis, fotbal či jiné sportovní aktivity
  - zakoupení vstupenek do plaveckého areálu, případně jeho pronájem na sportovní, tělovýchovné a jiné akce obdobného charakteru.
4. Součástí nákladů na kulturní a sportovní akce mohou být i přiměřené náklady na občerstvení, a to ve výši, která odpovídá charakteru a době trvání akce. Za kulturní akci se nepovažuje samotné pohoštění.
5. Při zajišťování výše uvedených akcí je nutné respektovat vnitřní předpisy ÚZSVM. Účetní doklad (zpravidla faktura) bude znít na jméno organizace a zaměstnanci se poskytne např. vstupenka na kulturní akci za cenu sníženou o příspěvek z fondu. V případě dostatečného množství finančních prostředků příspěvkem může být i plná úhrada nákladů.

## Čl. 7

## **Úhrada nákladů OOr**

Z FKSP budou OOr hrazeny prokazatelné náklady na činnost vyplývající z pracovněprávních předpisů a KS, a to na základě písemné odůvodněné žádosti Oo předané příslušnému personálnímu útvaru. Při vyúčtování je nutné respektovat řádný postup stanovený vnitřními předpisy ÚZSVM.

### **Čl. 8**

#### **Příspěvek na provoz rekreačního zařízení**

Z FKSP lze přispívat na provoz, údržbu, energie rekreačního zařízení ÚZSVM. Předpokladem je, že zaměstnanci hradí určitou stanovenou částku za využití rekreačního zařízení. Podle § 8 vyhlášky č. 114/2002 Sb. jsou příspěvkem z FKSP zaměstnancům a jejich rodinným příslušníkům dorovnávány náklady na provoz.

### **Čl. 9**

#### **Rozpočet FKSP**

Přílohami KS na období r. 2013 je rozpočet FKSP ÚZSVM a Zásady tvorby a čerpání FKSP. Výše finančních prostředků FKSP vychází za závazného ukazatele prostředků na platy schváleného rozpočtu ÚZSVM na příslušné období.

### **Čl. 10**

#### **Zálohy na fond**

1. FKSP se tvoří zálohově. Převody základního přídělu do fondu během roku se provádějí – viz níže, a to z roční plánované výše v souladu se schváleným rozpočtem. Převody peněžních prostředků na zálohy na základní příděl do fondu se uskuteční nejpozději do konce měsíce následujícího po měsíci, v němž k tvorbě fondu došlo. Vyúčtování základního přídělu se provede v rámci účetní uzávěrky příslušného období.

Převod záloh nejpozději:

1. záloha leden příslušného roku
  2. záloha duben příslušného roku
  3. záloha červenec příslušného roku
  4. záloha listopad příslušného roku
2. Doplatek základního přídělu za prosinec příslušného období se realizuje přes depozitní účet. Přeplatek základního přídělu do fondu je nutno vrátit, a to na příjmový účet státního rozpočtu.

## Část třetí

### Čl. 11

1. Při hospodaření s finančními prostředky se postupuje v souladu s platnými právními a interními předpisy, zejména s příkazem č. 25/2004 – Oběh účetních dokladů. Žádosti o poskytnutí příspěvku z FKSP jsou zveřejněny na Intranetu ÚZSVM a jsou závazné. Vyplněnou a podepsanou žádost předá zaměstnanec personálnímu útvaru. Po rozhodnutí o poskytnutí příspěvku OO a zaměstnavatele, vystaví personální útvary objednávku pro dodavatele služeb.
2. Zásady nabývají platnosti dnem podpisu zástupců obou smluvních stran s účinností od 1. 1. 2013 a platí do doby uzavření a podpisu nové KS.

## Část čtvrtá

### Čl. 12

1. Průběžná kontrola čerpání rozpočtu FKSP:

*Termín:*

ÚZSVM k 25. 7. běžného roku

2. Konečná kontrola čerpání rozpočtu FKSP:

*Termín:*

ÚZSVM k 25. 3. následující roku

V Praze 6. prosince 2012

předseda PV

z pověření GŘ  
ředitelka odboru Personálního

**Příloha 5: Rozhodnutí pro platové a personální účely**

Úřad pro zastupování státu ve věcech majetkových Příloha č. 1a) Příkazu č. 2/2007

**Pro útvary řízené generálním ředitelem**

<b>ROZHODNUTÍ PRO PLATOVÉ A PERSONÁLNÍ ÚČELY</b>					
--	--	--	--	--	--

1.  Přijetí do pracovního poměru na dobu neurčitou od zkušební doba měsíce

2.  Přijetí do pracovního poměru na dobu určitou od do zkušební doba měsíce

3.  Přeřazení do jiné platové třídy od

4.  Přeřazení z útvaru do útvaru od

5.  Ostatní od

**A. OSOBNÍ ÚDAJE**

osobní číslo	titul, jméno, příjmení	adresa	
číslo útvaru	název útvaru	Průměrný hrubý měsíční plat u předchozího zaměstnavatele:	pracovní úvazek (počet hod./týden)

**B. KVALIFIKAČNÍ PŘEDPOKLADY**

Stupeň vzdělání	požadovaný:
	skutečný :
Výjimka ze vzdělání :	

**C. ZAPOČITATELNÁ PRAXE (uvádí se v rocích a dnech)**

celková doba veškeré praxe ze závislé činnosti k datu nástupu pro účely pracovního výročí	
započitatelná praxe k datu nástupu, změny platové třídy, změny složek platu	

**D. PLATOVÉ ZAŘAZENÍ**

	platová třída	platový stupeň	platový tarif v Kč	osobní příspěvek		příplatek za vedení		CELKEM PLAT v Kč	plat při zkrác. úvazku v Kč
				%	v Kč	%	v Kč		
dosud									
návrh									

**E. POPIS NEJNÁROČNĚJŠÍ PRÁCE PODLE KATALOGU PRACÍ VČETNĚ JEJÍHO ČÍSELNÉHO OZNAČENÍ (event. ZDŮVODNĚNÍ ZMĚNY SLOŽEK PLATU):**

**F. SOUHLASÍ – navrhovatelé**

.....  
vedoucí oddělení ředitel odboru náměstek GŘ  
vedoucí samostatného oddělení

**G. STANOVISKO A SCHVÁLENÍ ODBORU PERSONÁLNÍHO**

kvalifikace	platové zařazení	poznámky

.....  
vedoucí oddělení Pracovně právního vedoucí oddělení Mzdového ředitel odboru Personálního

Datum: .....

.....  
generální ředitel

Zdroj: interní informace

## Příloha 6: Pracovní náplň

Úřad pro zastupování státu ve věcech majetkových

Příloha č. 2 Příkazu č. 2/2007

### PRACOVNÍ NÁPLŇ \*)

Zaměstnanec:

Osobní číslo:

Platová třída:

Útvar:

Čís. činností dle katalogu:

**1. Nejnáročnější pracovní činnost dle katalogu prací:**

**2. Popis pracovní činnosti, kterou zaměstnanec zejména vykonává:**

Schválil/a dne:

Datum účinnosti:

Schválil/a za personální útvar dne:

Převzal/a dne:

\*) Nevypĺňuje se u vedoucích zaměstnanců, jejich činnost vyplývá ze zákoníku práce a vnitřních předpisů.

Zdroj: *interní informace*

**Příloha 7: Rozhodnutí o odejmutí osobního příplatku nebo jeho části**

Úřad pro zastupování státu ve věcech majetkových

Příloha č. 3 Příkazu č. 2/2007

**ROZHODNUTÍ O ODEJMU TÍ OSOBNÍHO PŘÍPLATKU  
NEBO JEHO ČÁSTI**

JMÉNO:

ÚTVAR:

V                      dne  
   č.j.:

a) Odejímám Vám celý posledně přiznaný měsíční osobní příplatek ve výši ..... Kč,

b) Snižuji Vám posledně přiznaný měsíční osobní příplatek o ..... Kč,

s platností od .....

Zdůvodnění:

.....  
nadřazený vedoucí zaměstnanec<sup>\*)</sup>

Seznámen/na s důvody snížení osobního příplatku

dne: .....

podpis zaměstnance: .....

.....  
<sup>\*)</sup> Neplatí pro vedoucího oddělení.

Zdroj: *interní informace*

## Příloha 8: Výkaz práce přesčas

Úřad pro zastupování státu ve věcech majetkových

Příloha č. 4 Příkazu č. 2/2007

ÚZSYM / Ústředí:

ÚZSYM / ÚP:

Měsíční fond pracovní doby:

### VÝKAZ PRÁCE PŘESČAS za měsíc:

rok:

útvar:

nevyplňuje - vyplní personální útvar

Osobní číslo	Jméno	výkon přesčasů			čerpání dohodnutého náhradního volna *)			přesčasy k proplacení **)			k proplacení			
		datum	od	do	datum	od	do	datum	od	do	přesčasy s příplatkem	příplatky za práci	noční	v So a Ne ve svátek

Schválí(e) nadřízený vedoucí zaměstnanec (podpis):  
dne:

\*) Pokud je poskytnut náhradního volna dohodnuto k této práci přesčas.  
\*\*) Pokud k této práci přesčas nebylo dohodnuto poskytnutí náhradního volna.

Zdroj: *interní informace*

**Příloha 9: Dohoda o platu za práci přesčas a o výkonu práce přesčas nad 150 hodin ročně**

Úřad pro zastupování státu ve věcech majetkových

Příloha č. 6 Příkazu č. 2/2007

**DOHODA O PLATU ZA PRÁCI PŘESČAS  
A O VÝKONU PRÁCE PŘESČAS NAD 150 HODIN ROČNĚ**

Pro zaměstnance:

titul, jméno, příjmení:

osobní číslo:

odbor:

oddělení:

Práce přesčas bude vykonána dne:

od

do

Důvod výkonu práce přesčas:

- a) Zaměstnavatel se se zaměstnancem dohodl na poskytnutí maximálně 9,5 hod. náhradního volna místo platu za práci přesčas (nad 25 hod. měsíčně).
- b) Zaměstnanec bude vyplacen plat za práci přesčas do výše 25 hod. měsíčně.
- c) Zaměstnavatel se se zaměstnancem dohodl ve smyslu § 93 zákoníku práce, že bude v roce ..... vykonávat práci přesčas nad limit 150 hodin za dodržení § 93 odst. 3 ZP.
- d) Takto dohodnutá práce přesčas nesmí přesáhnout v období 26 týdnů po sobě jdoucích v průměru 8 hodin týdně.

podpis vedoucího oddělení: ..... podpis zaměstnance: .....

podpis ředitele odboru: .....  
(podpis jiného příslušného vedoucího zaměstnance)

souhlas ředitele odboru Personálního: .....  
(vedoucího samostatného oddělení Personálního)

Datum:

Každému zaměstnanci, který vykonával v kalendářním měsíci práci přesčas, musí vedoucí zaměstnanec za tento měsíc vyplnit formulář „Výkaz práce přesčas“ - příloha č. 4, na základě skutečně vykonané práce přesčas.  
Vedoucí zaměstnanec nařídí zaměstnanci čerpání dohodnutého náhradního volna tak, aby bylo poskytnuto v době tří po sobě jdoucích kalendářních měsíců po výkonu práce přesčas.

Zdroj: *interní informace*



## Příloha 10: Rozhodnutí o odměně

Úřad pro zastupování státu ve věcech majetkových

Příloha č. 8 Příkazu č. 2/2007

### ROZHODNUTÍ O ODMĚNĚ

pro pana (paní)			
odbor (útvár)			funkce:
navrhovaná výše odměny v Kč:			

**Zaměstnavatel může zaměstnanci poskytnout odměnu:**

- a) za úspěšné splnění mimořádného nebo zvláště významného pracovního úkolu,
- b) k ocenění pracovních zásluh při dovršení 50 let věku a při prvním skončení pracovního poměru po přiznání invalidního důchodu nebo po nabytí nároku na starobní důchod,
- c) za poskytnutí pomoci při předcházení živelním událostem nebo při likvidaci jejich následků anebo při jiných mimořádných událostech, při nichž může být ohrožen majetek, zdraví nebo život.

**Zdůvodnění návrhu:**

Dne:

.....  
podpis nadřízeného vedoucího zaměstnance<sup>\*)</sup>

Dne:

.....  
podpis generálního ředitele  
nebo jím pověřeného zaměstnance

<sup>\*)</sup> Neplatí pro vedoucího oddělení.

Zdroj: *interní informace*

**ETICKÝ KODEX**  
zaměstnanců Úřadu pro zastupování státu ve věcech majetkových

**PREAMBULE**

Základními hodnotami, které je každý zaměstnanec Úřadu pro zastupování státu ve věcech majetkových (dále jen „zaměstnanec“) povinen při rozhodování dodržovat a ctít a vytvářet tak základ pro vybudování a udržení důvěry veřejnosti, jsou zákonnost všech postupů a rovný přístup ke všem fyzickým i právnickým osobám.

Účelem Etického kodexu (dále jen „Kodex“) je vymezit a podporovat žádoucí standardy chování zaměstnance ve vztahu k veřejnosti a spolupracovníkům.

Zaměstnanec zachovává věrnost zásadám práva a spravedlnosti vyplývajícím z evropského kulturního a historického dědictví, jedná v duchu nedotknutelných hodnot lidské důstojnosti a svobody, zachovává úctu a loajalitu k České republice, jakož i k Úřadu a ostatním úředníkům a zaměstnancům veřejné správy.

**Článek 1**

**Zákonnost**

1. Zaměstnanec plní úkoly v souladu s ústavním pořádkem České republiky, se zákony a ostatními právními předpisy a s právem Evropské unie, jakož i s mezinárodními smlouvami, kterými je Česká republika vázána.
2. Při plnění úkolů jedná zaměstnanec pouze v rozsahu zákonem svěřené pravomoci Úřadu a v souladu s jejím účelem.

**Článek 2**

**Rozhodování**

1. V mezích zákona vždy zaměstnanec volí nejvhodnější řešení s ohledem na veřejný zájem a na rozhodné okolnosti konkrétního případu. Dbá na to, aby rozhodnutí nemohlo být z objektivního hlediska vnímáno jako nespravedlivé. Do práv osob zaměstnanec zasahuje jen za podmínek stanovených zákonem a v nezbytném rozsahu, nutném k dosažení účelu sledovaného veřejným zájmem, k jehož ochraně mu byla pravomoc svěřena.
2. Při volbě nejvhodnějšího postupu zaměstnanec respektuje v mezích právních předpisů též koncepci, priority a cíle Úřadu, jeho vnitřní předpisy a pokyny nadřízených vydané v souladu s tímto Kodexem.

**Článek 3**

**Profesionalita**

1. Výkon veřejné správy je službou veřejnosti. Zaměstnanec vykonává veřejnou správu na vysoké odborné úrovni, kterou si prohlubuje průběžným studiem, s nejvyšší mírou slušnosti, porozumění a ochoty a bez jakýchkoli předsudků, v souladu se zásadou rovných příležitostí bez ohledu na barvu pleti, pohlaví, národnost, náboženství, etnickou příslušnost nebo jiné charakteristiky. Nepřipouští diskriminaci či obtěžování. Za kvalitu své práce a za rozvíjení svých odborných znalostí je osobně odpovědný.

2. Zaměstnanec jedná korektně s ostatními spolupracovníky i se zaměstnanci jiných orgánů veřejné správy, respektuje znalosti a zkušenosti svých kolegů i jiných odborníků a účinně je využívá i pro svůj odborný růst.
3. Ve vztahu k veřejnosti jedná zaměstnanec s nejvyšší mírou zdvořilosti, vstřícnosti a ochoty a bez jakýchkoli předsudků.

#### **Článek 4**

##### **Nestrannost**

1. Zaměstnanec dbá na to, aby jeho rozhodování bylo objektivní, nestranné a přijaté řešení bylo vždy v souladu s veřejným zájmem. Při rozhodování nesmí preferovat osobní či skupinové zájmy ani se nechat ovlivnit pozitivními či negativními vztahy ke konkrétním osobám. Zdrží se také všeho, co by mohlo ohrozit důvěru v nestrannost jeho rozhodování.
2. Ve shodných nebo podobných případech jedná zaměstnanec tak, aby mezi jednotlivými postupy nevznikaly rozdíly, jež není možno odůvodnit objektivními skutečnostmi, zejména konkrétními okolnostmi daného případu.
3. Zaměstnanec vystupuje vůči účastníkům právních vztahů objektivně tak, aby je neuváděl v omyl o jejich právech a povinnostech, informuje je srozumitelně; veškerá hodnocení provádí profesionálně, objektivně, bez emocí a bez sledování osobního prospěchu a v souladu s právem a spravedlností.

#### **Článek 5**

##### **Rychlost a efektivita**

1. Zaměstnanec vyřizuje pracovní záležitosti zodpovědně, bez zbytečných průtahů, nejpozději v zákonem stanovených lhůtách.
2. Při plnění jemu svěřených úkolů postupuje zaměstnanec tak, aby stranám ani Úřadu nevznikaly zbytečné náklady.

#### **Článek 6**

##### **Střet zájmů**

1. Zaměstnanec v souladu se zákonem č. 159/2006 Sb., o střetu zájmů, nepřipustí, aby došlo ke střetu jeho soukromého zájmu s jeho postavením jako zaměstnance ve veřejné správě. Soukromý zájem zahrnuje jakoukoliv výhodu pro něj, jeho rodinu, blízké a příbuzné osoby a právnické nebo fyzické osoby, se kterými měl nebo má obchodní nebo politické vztahy.
2. Zaměstnanec se neúčastní žádné činnosti, která se neslučuje s řádným výkonem jeho pracovních povinností nebo tento výkon omezuje.
3. Pokud si není zaměstnanec jist, zda jde o činnost slučitelnou s jeho podílem na výkonu veřejné správy, projedná záležitost se svým přímým nadřízeným. Nebude se odvolávat na svou pracovní pozici ve věcech, které nesouvisejí s plněním jemu svěřených úkolů.

## **Článek 7**

### **Korupce**

1. Zaměstnanec nesmí při svém rozhodování a v souvislosti s rozhodováním přijímat ani vyžadovat dary či jiná zvýhodnění pro sebe nebo někoho jiného, popřípadě jakýmkoli jiným způsobem připustit ovlivnění plnění jemu svěřených úkolů v oblasti veřejné správy, objektivního hodnocení věci a nestranného rozhodování. Dary nebo výhody poskytované zaměstnanci zaměstnavatelem tímto nejsou dotčeny.
2. Zaměstnanec jedná tak, aby se při plnění jemu svěřených úkolů v oblasti veřejné správy nedostal do postavení, ve kterém by byl zavázán nebo se cítil být zavázán oplatit službu či laskavost, která mu byla prokázána. Zaměstnanec se vyvaruje vztahů vzájemné závislosti a nepatřičného vlivu jiných osob, jež by mohly ohrozit jeho nestrannost.
3. Jakékoli korupční jednání nebo podezření na takové jednání, o kterém se zaměstnanec dozvěděl hodnověrným způsobem, je povinen oznámit svému nadřízenému nebo orgánu činnému v trestním řízení. Stejně tak je povinen bezodkladně oznámit nabídnutí či získání neoprávněné výhody.
4. Ve všech případech, kdy by mohla vzniknout pochybnost, zda zaměstnanec postupuje v souladu s tímto článkem, informuje svého nadřízeného a postupuje dle jeho pokynů.

## **Článek 8**

### **Nakládání se svěřenými prostředky**

Zaměstnanec v souladu s právními předpisy vynakládá veškeré úsilí, aby zajistil maximálně efektivní a ekonomické spravování a využívání finančních zdrojů a zařízení, které mu byly svěřeny, jakož i služeb, které mu byly poskytnuty. S těmito svěřenými prostředky nakládá efektivně a hospodárně.

## **Článek 9**

### **Mlčenlivost**

1. Zaměstnanec zachovává mlčenlivost o skutečnostech, které se dozvěděl v souvislosti s plněním úkolů veřejné správy, jež by mohly poškodit nebo ohrozit činnost zaměstnavatele. Povinnost mlčenlivosti se nevztahuje na skutečnosti, které zakládají podezření na korupční jednání.
2. Zaměstnanec je povinen zachovat mlčenlivost o skutečnostech, které se dozvěděl při výkonu úřední činnosti, zejména o osobních údajích nebo utajovaných informacích v rozsahu stanoveném právními předpisy, pokud není v souladu s právními předpisy a vnitřními předpisy Úřadu této povinnosti zproštěn.

## **Článek 10**

### **Informování veřejnosti**

Každý zaměstnanec poskytuje při plnění svých úkolů pravdivé a úplné informace v souladu s právními předpisy. Informace o činnosti Úřadu, plnění jeho funkcí, jakož i další informace určené veřejnosti sděluje za Úřad zaměstnanec, který je k tomu určen. 4 /4

## **Článek 11**

### **Veřejná činnost**

1. Zaměstnanec jedná při výkonu veřejné správy politicky nestranným způsobem, nevykonává veřejnou činnost, která by mohla narušit důvěru veřejnosti v jeho schopnost nestranně plnit úkoly veřejné správy.
2. Zaměstnanec se v soukromém životě vyhýbá takovým činnostem, chování a jednání, která by mohla snížit důvěru ve veřejnou správu v očích veřejnosti nebo dokonce zavdat příčinu k jeho ovlivňování. Jedná tak, aby jeho chování přispívalo k dobré pověsti Úřadu.

## **Článek 12**

### **Reprezentace**

1. Povinností každého zaměstnance je dbát na svůj zevnějšek tak, aby Úřad řádně reprezentoval i v očích veřejnosti a aby jeho standard oblečení odpovídal postavení zaměstnance orgánu veřejné správy. Poruší-li zaměstnanec toto ustanovení Kodexu, bude svým nadřízeným písemně informován, jaké konkrétní požadavky jsou na úpravu jeho zevnějšku, oblečení či způsob jednání kladeny. Tyto požadavky budou stejné vůči všem zaměstnancům, zařazeným na obdobných pracovních místech.
2. Zaměstnanec jedná s každým ohleduplně, způsobem přiměřeným jeho sociálním schopnostem a komunikačním potřebám, a respektuje jeho individualitu. Veškerá jednání s dotčenými osobami vede zaměstnanec taktně a způsobem, který respektuje důstojnost těchto osob.
3. Zaměstnanec svým jednáním a vystupováním podporuje důvěryhodnost a vážnost Úřadu.

## **Článek 13**

### **Uplatnitelnost a vymahatelnost**

1. Kodex navazuje na základní práva a povinnosti zaměstnanců, které jsou uvedeny v zákoníku práce a pracovním řádu.
2. Opakované, zásadní porušování Kodexu zaměstnanci v pracovní době na pracovišti zaměstnavatele, popřípadě na jiném dohodnutém místě, na němž je zaměstnancem vykonávána práce pro zaměstnavatele, bude posuzováno jako porušení zákoníku práce, resp. pracovního řádu se všemi z toho vyplývajícími důsledky.

## **Článek 14**

### **Závěrečná ustanovení**

1. Zaměstnanec dodržuje stanovené etické zásady, aktivně podporuje etické jednání a podílí se na vytváření protikorupčního prostředí. Uvědomuje si, že selhání jednotlivce v oblasti etiky má dopad na veřejnou správu jako celek, a proto jde ostatním příkladem.
2. Poukáže-li zaměstnanec oprávněně na neetické chování, nebude mít jeho jednání negativní důsledky v pracovněprávních vztazích.
3. Respektování zásad etiky je věcí profesionální cti zaměstnance. Bez jejich respektování a dodržování Kodexu nelze dostát profesionální povinnosti zaměstnance.

## Příloha 12: Dotazník pro vedoucí personálního odboru



### Dotazník

Jmenuji se Monika Porkertová a jsem studentkou oboru Hospodářská politika a správa na České zemědělské univerzitě v Praze. Tento dotazník je součástí mé diplomové práce na téma „Personální plánování ve veřejné správě“ a slouží k analýze personálních činností v praxi v Úřadě pro zastupování státu ve věcech majetkových. Chtěla bych Vás tímto poprosit o spolupráci v podobě poskytnutí odpovědí a dalších informací, které se týkají níže uvedených otázek.

Předem Vám velmi děkuji.

S pozdravem Bc. Monika Porkertová

#### 1. Obecné informace

- Jaký je aktuální počet zaměstnanců na úřadě?
- Došlo v posledních letech (2005 – 2013) k výkyvům v počtu zaměstnanců?
- Plánujete v dalších letech počty zaměstnanců snižovat/ zvyšovat, případně na základě kterých skutečností?
- Jaké je věkové rozložení zaměstnanců? Jaký je průměrný věk zaměstnance?
- Jaké je genderové rozložení zaměstnanců?
- Jaké je rozložení zaměstnanců v jednotlivých oborech a útvarech celého úřadu?

#### 2. Personální strategie

- Jak velké je personální oddělení?
- Uplatňuje úřad konkrétní personální strategii či koncepci?
- Došlo v posledních letech k nějaké změně v postoji k řízení lidských zdrojů či k reformě řízení lidských zdrojů?
- Jaká část rozpočtu je vyčleněna na personální činnosti?

#### 3. Pracovní místo a výběr zaměstnance

- Je na úřadě prováděna analýza pracovních míst? Pokud ano, jaké dokumenty k této analýze zpracováváte?
- Jak probíhá výběrové řízení?
- Jak dlouho probíhá celý proces výběru nového zaměstnance?
- Kolik uchazečů se hlásí v průměru na pracovní místo?

- Při získávání uchazečů na volná pracovní místa spolupracujete s personálními agenturami?
  - Jaké máte požadavky na uchazeče o pracovní místo?
  - Jak inzerujete volná pracovní místa?
4. Motivace
- Využíváte některé způsoby motivace u zaměstnanců?
  - Myslíte si, že jsou zaměstnanci na úřadě dostatečně motivováni?
  - Je na vašem úřadě prováděn průzkum spokojenosti zaměstnanců a motivačních potřeb zaměstnanců?
5. Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců
- Jaká část z rozpočtu úřadu je věnována na vzdělávání a rozvoj pracovníků?
  - Kolik zaměstnanců ročně se účastní vzdělávacích programů a školení?
  - Aplikujete v rámci vzdělávání e-learning?
  - Jakých oblastí se týkají vzdělávací programy?
6. Hodnocení
- Provádíte hodnocení zaměstnanců, případně jakou metodu používáte?
  - Jak často hodnotíte zaměstnance?
  - Jaké oblasti hodnotíte?
7. Odměňování
- Využíváte na úřadě vnitřní předpisy týkající se odměňování nebo se řídíte pouze obecně platnými předpisy, které vyplývají ze zákona č. 262/2006 Sb. a vládního nařízení č.564/2006 Sb.?
  - Jaké je procentuální rozdělení zaměstnanců do jednotlivých platových tříd?
  - Dostávají zaměstnanci nějaké benefity, případně jaké?
  - Jak velké jsou výdaje na poskytované benefity a jak velký je Zaměstnanecký fond?
  - Dostávají zaměstnanci finanční odměny a příplatky, pokud ano jaké a jakou metodou se stanovuje jejich výše?
  - Kdo rozhoduje o udělování finančních příplatků, odměn a benefitů?
  - Došlo na úřadě v posledních letech k nějaké změně v odměňování, případně jaké?

Velmi Vám děkuji za ochotu a pomoc. Velmi si toho vážím a děkuji předem za poskytnuté informace. V případě jakýchkoliv dotazů mě kontaktujte na:

[Monca.porkertova@seznam.cz](mailto:Monca.porkertova@seznam.cz)

+420 732 936 836

S pozdravem Bc. Monika Porkertová

**Příloha 13: Dotazník spokojenosti zaměstnanců**



**Dotazník spokojenosti zaměstnanců**

<b>Pohlaví:</b>	<input type="checkbox"/> žena <input type="checkbox"/> muž	<b>Dosažené vzdělání:</b>	<input type="checkbox"/> základní <input type="checkbox"/> výuční list <input type="checkbox"/> středoškolské <input type="checkbox"/> vysokoškolské bakalářské <input type="checkbox"/> vysokoškolské magisterské <input type="checkbox"/> doktorské	<b>V jakém oddělení/ odboru pracujete:</b>	<input type="checkbox"/> sam. odd. Sekretariátu GŘ <input type="checkbox"/> sam. odd. Komunikace <input type="checkbox"/> odbor Kontrolní <input type="checkbox"/> sam. odd. Bezpečnostní <input type="checkbox"/> sam. odd. interního auditu <input type="checkbox"/> sam. odd. Personální <input type="checkbox"/> odbor Projekt. řízení a inf. tech. <input type="checkbox"/> odbor Realizace majetku <input type="checkbox"/> odbor Finanční <input type="checkbox"/> odbor Právnických služeb <input type="checkbox"/> odbor Právního auditu a pohl. <input type="checkbox"/> odbor Majetku v účetnictví <input type="checkbox"/> odbor Majetku v operativní evidenci
<b>Věk:</b>	<input type="checkbox"/> 18 - 30 let <input type="checkbox"/> 31 - 40 let <input type="checkbox"/> 41 - 50 let <input type="checkbox"/> 50 a více	<b>Pracovní pozice:</b>	<b>Typ pracovního poměru:</b>		
	<input type="checkbox"/> vedoucí pracovník <input type="checkbox"/> řadový pracovník	<input type="checkbox"/> dohoda o provedení práce/činnosti <input type="checkbox"/> zkrácený pracovní úvazek <input type="checkbox"/> plný pracovní úvazek			
<b>Jak dlouho pracujete na úřadě:</b>	<input type="checkbox"/> méně než 1 rok <input type="checkbox"/> 1 - 5 let <input type="checkbox"/> více než 5 let				

Z jakých informačních zdrojů jste se dozvěděl o této pozici?

denní tisk    úřední    webové    pracovní    jiné \_\_\_\_\_  
deska    stránky    portály (př.  
úřadu    Jobs.cz)

Hodnocení \*

1   2   3   4   5

1. Byl/y jste spokojen/a s jednáním během výběrového řízení?					
2. Jste spokojen/a s rozmanitostí své práce?					
3. Jste spokojen/a s mírou odpovědnosti, kterou máte?					
4. Jste spokojen/a s pravomocemi, kterými disponujete?					
5. Jste spokojen/a s vymezením Vašich pracovních úkolů, povinností?					
6. Jste spokojen/a s mezilidskými vztahy na pracovišti?					
7. Jste spokojen/a se spoluprací s jednotlivými kolegy?					
8. Jste spokojen/a s informačním systémem, přenosem informací?					
9. Jste spokojen/a se způsobem, jakým Vám nadřízený deleguje úkoly?					
10. Jste spokojen/a s podporou od nadřízeného při řešení úkolů?					
11. Jak jste spokojen/a s hodnocením Vaší práce?					
12. Jak jste spokojen/a s využitím Vaší profesní kvalifikace?					
13. Jak jste spokojen/a s možnostmi dalšího vzdělávání?					
14. Jak jste spokojen/a s platem v rámci dané pracovní pozice?					
15. Jak jste spokojen/a s benefity?					
16. Jak jste spokojen/a s pracovním prostředím?					
17. Jak jste spokojen/a s vybavením pracoviště?					

\*Hodnocení: 1- velmi spokojen, 2 - spokojen, 3 - převážně spokojen, 4 - spíše nespokojen, 5 - zcela nespokojen



**Příloha 14: Absolutní a relativní vyhodnocení dotazníku spokojenosti zaměstnanců**

	Hodnocení									
	Absolutní					Relativní				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1	44	8	0	0	0	84,6%	15,4%	0,0%	0,0%	0,0%
2	16	26	10	0	0	30,7%	50,0%	29,3%	0,0%	0,0%
3	6	42	4	0	0	11,5%	80,7%	7,8%	0,0%	0,0%
4	4	36	10	2	0	7,8%	69,2%	19,2%	3,8%	0,0%
5	12	28	12	0	0	23,0%	54,0%	23,0%	0,0%	0,0%
6	20	6	16	4	6	38,4%	11,5%	30,7%	7,9%	11,5%
7	16	18	16	2	0	30,7%	34,8%	30,7%	3,8%	0,0%
8	8	18	20	4	2	15,3%	34,8%	38,4%	7,9%	3,8%
9	18	14	10	10	0	34,8%	26,8%	19,2%	19,2%	0,0%
10	26	14	6	4	2	50,0%	21,8%	11,5%	7,9%	3,8%
11	16	24	8	4	0	30,7%	46,1%	15,3%	7,9%	0,0%
12	8	24	18	0	2	15,0%	46,1%	34,8%	0,0%	3,8%
13	6	26	10	6	4	11,5%	50,0%	19,2%	11,5%	7,9%
14	2	24	16	10	0	3,8%	46,1%	30,7%	19,2%	0,0%
15	12	14	20	2	4	23,0%	26,8%	38,4%	3,8%	7,9%
16	16	24	10	0	2	30,7%	46,1%	19,2%	0,0%	3,8%
17	14	22	12	4	0	26,8%	42,3%	23,0%	7,9%	0,0%