

**Česká zemědělská univerzita v Praze**

**Provozně ekonomická fakulta**

**Katedra řízení**



**Diplomová práce**

**Management lidských zdrojů ve veřejné správě**

**Radka Bejvlová**

© 2015 ČZU v Praze

# ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Katedra řízení

Provozně ekonomická fakulta

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Radka Bejvlová

Veřejná správa a regionální rozvoj

Název práce

**Management lidských zdrojů ve veřejné správě**

Název anglicky

**Human Resources Management in Public Administration**

---

### Cíle práce

Cílem práce je stanovení návrhu na zefektivnění a zkvalitnění řízení lidských zdrojů ve vybrané instituci. Odhalit případné nedostatky procesu zabezpečování lidských zdrojů a navrhnout taková opatření, která povedou k výkonu profesionální, kvalitní veřejné služby vykonávanou vzdělanými a dále se vzdělávajícími úředníky veřejné správy.

### Metodika

Primární metodický postup bude zahájen aplikací deskriptivní metody a analýzy. K odhalení silných a slabých stránek bude aplikován kvalitativní výzkum s použitím především techniky nezúčastněného pozorování. V rámci empirického šetření budou použity jak vnitropodnikové zdroje, tak veřejně dostupné. Pomocí výsledků výzkumu a empirického šetření budou s použitím syntézy navržena opatření k zefektivnění procesu řízení lidských zdrojů ve vybrané organizaci.

### Doporučený rozsah práce

60-80

### Klíčová slova

veřejná správa, státní správa, management lidských zdrojů, personální činnosti, motivační proces, analýza, efektivita, vzdělávání

---

### Doporučené zdroje informací

a postupy. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3

ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy

C.H. Beck, 2007. 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4.

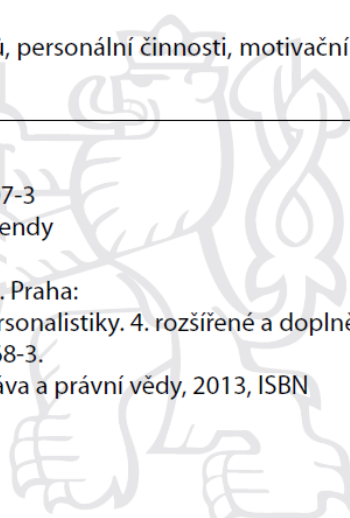
DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. Management lidských zdrojů. 1. vyd. Praha:

KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky. 4. rozšířené a doplněné vydání.

Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.

URBAN, Jan. Management lidských zdrojů. Praha: Ústav práva a právní vědy, 2013, ISBN

978-80-905247-4-3



---

### Předběžný termín obhajoby

2015/06 (červen)

### Vedoucí práce

Dr. Mgr. Ing. Daniel Toth, Ph.D.

---

Elektronicky schváleno dne 15. 10. 2014

**prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.**

Vedoucí katedry

---

Elektronicky schváleno dne 22. 10. 2014

**Ing. Martin Pelikán, Ph.D.**

Děkan

V Praze dne 24. 03. 2015

---

## **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že jsem svou diplomovou práci "Management lidských zdrojů ve veřejné správě" 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 26. března 2015

\_\_\_\_\_

## **Poděkování**

Ráda bych touto cestou poděkovala vedoucímu diplomové práce Ing. Mgr. Danielu Tothovi, Ph.D. za poskytnutí cenných rad a připomínek a za odborné vedení při zpracování diplomové práce.

# Management lidských zdrojů ve veřejné správě

---

## Human Resource Management in Public Administration

### Souhrn

Diplomová práce se věnuje problematice managementu lidských zdrojů v organizaci státní správy, kterou je Drážní úřad Praha. Pozornost je věnována personálním aktivitám v oblasti získávání, hodnocení, odměňování a vzdělávání státních zaměstnanců. Hlavním cílem je pomocí deskriptivní metody a na základě výsledků analýzy jednotlivých procesů stanovení návrhu na zefektivnění a zkvalitnění řízení lidských zdrojů v organizaci státní správy. Dílčím cílem je vytvořit ucelený a systematický pohled na problematiku personálních činností ve státní správě. Teoretická část definuje obecné zásady řízení lidských zdrojů a poskytuje informace o právech a povinnostech vyplývajících ze zákona č. 234/2014 Sb., o státní službě. V praktické části jsou za pomoci kvalitativního výzkumu s použitím techniky nezúčastněného pozorování, studia dokumentů, neformálních rozhovorů a dotazníkového šetření odhaleny případné nedostatky výkonu personálního řízení. Na základě získaných výstupů empirického šetření jsou navržena opatření ke zkvalitnění a zefektivnění managementu lidských zdrojů v organizaci státní správy.

### Summary

This thesis is devoted to human resource management in the organization government, which is the Rail Authority Prague. Attention is paid to personnel activities in the acquisition, evaluation, compensation, and training of civil servants. The main objective is to use descriptive method and the results of the analysis of individual processes determine the proposal to streamline and improve the management of human resources in the organization of government. Partial aim is to create a comprehensive and systematic look at the issue of personal activities in the state administration. The theoretical part defines the guidelines for the management of human resources and provides information on the rights and obligations under the Act no. 234/2014 Coll., The Civil Service. In the practical part with the help of qualitative research using techniques disinterested

observation, study of documents, informal interviews and questionnaires revealed any shortcomings performance of personnel management. Based on the outcomes of empirical investigation measures are proposed to improve and streamline the management of human resources in the organization of government.

**Klíčová slova:** veřejná správa, státní správa, management lidských zdrojů, personální činnosti, analýza, hodnocení, odměňování, vzdělávání

**Keywords:** public administration, public administration, human resource management, personal management, analysis, evaluation, compensation, training

## OBSAH

1	Úvod.....	10
2	Cíl a metodika práce .....	11
2.1	Cíl práce .....	11
2.2	Metodika práce .....	11
3	Teoretická východiska .....	13
3.1	Koncepce řízení lidských zdrojů.....	13
3.1.1	Význam lidských zdrojů .....	13
3.1.2	Vývoj řízení lidských zdrojů.....	15
3.1.3	Úkoly řízení lidských zdrojů.....	17
3.1.4	Subjekty řízení lidských zdrojů .....	18
3.1.5	Personální politika .....	19
3.1.6	Personální strategie .....	20
3.2	Personální činnosti .....	21
3.2.1	Personální plánování.....	21
3.2.2	Získávání a výběr zaměstnanců .....	25
3.2.3	Hodnocení zaměstnanců .....	28
3.2.4	Vzdělávání zaměstnanců.....	30
3.3	Management lidských zdrojů ve veřejné správě.....	33
3.3.1	Legislativa.....	34
3.3.2	Personální strategie .....	35
3.3.3	Přijetí do služebního poměru .....	36
3.3.4	Týmová práce .....	37
3.3.5	Služební hodnocení.....	39
3.3.6	Vzdělávání zaměstnanců.....	40
4	Praktická část .....	41
4.1	Právní základ Drážního úřadu.....	41
4.1.1	Působnost Drážního úřadu .....	43
4.1.2	Mezinárodní kooperace.....	45
4.1.3	Vedení organizace a její členění .....	47
4.2	Řízení lidských zdrojů v organizaci.....	51
4.2.1	Personální plánování.....	52



4.2.2	Získávání zaměstnanců .....	53
4.2.3	Hodnocení a odměňování zaměstnanců.....	55
4.2.4	Vzdělávání zaměstnanců.....	57
4.3	Vlastní výzkum .....	58
4.3.1	Výsledky výzkumu .....	59
5	Zhodnocení výsledků a doporučení .....	76
5.1	Oblast získávání zaměstnanců .....	76
5.2	Oblast hodnocení a odměňování zaměstnanců .....	78
5.3	Oblast vzdělávání zaměstnanců .....	80
5.4	Shrnutí.....	82
6	Závěr .....	83
7	Seznam použitých zdrojů.....	85
8	Přílohy.....	89
	Seznam tabulek .....	89
	Seznam obrázků .....	89
	Seznam grafů .....	90
	Seznam zkratk .....	90

# 1 Úvod

Management lidských zdrojů je nejnovější koncepcí personální práce, která se začala formovat koncem 20. století. S rozvojem podnikání narostla i konkurence a došlo tak ke změně manažerského myšlení. Většina organizací si stále častěji uvědomuje hodnotu lidských zdrojů a věnuje náležitou pozornost jejich řízení. V současné době správná motivace, zapojení a skutečné vedení pracovníků na všech úrovních hraje klíčovou roli v dosažení úspěchu jakékoliv organizace. Vhodně nastavený proces managementu lidských zdrojů je předpokladem pro efektivní fungování nejen podnikatelských subjektů ale i veřejné správy.

Koncepce řízení lidských zdrojů je v rámci veřejné správy a soukromé sféry značně odlišná. Veřejný sektor ve srovnání se soukromým disponuje řadou specifických podmínek. Činnosti jsou jednoznačně definovány legislativou, chybí konkurenční prostředí a přístup ke klientovi coby zákazníkovi. Podnikatelské subjekty hledají stále nové cesty, jak uspokojovat své zákazníky a dosáhnout zisku. Pokud klient v soukromém sektoru není spokojen, má možnost využít služeb konkurence. Naproti tomu není-li spokojen občan, klient veřejné správy, nemá zpravidla možnost volby.

Ve veřejné správě není možné aplikovat všechny modely řízení uplatňované v soukromém sektoru, vždy je třeba vzít v úvahu specifický výkon činností a poslání dané instituce. Je ale stejně důležité, aby fungovala efektivně a ke spokojenosti svých klientů-občanů.

Vzhledem k tomu, že rostou nároky na kvalitu úředníků, veřejné instituce si uvědomují význam investování do lidského kapitálu. Rovněž občané státu sledují a hodnotí pružnost a efektivnost fungování veřejné správy. Česká republika se snaží najít cesty, jak v rámci limitovaného objemu finančních prostředků snížit byrokratickou zátěž a zkvalitnit poskytované služby.

Profesionalizaci státní správy má zajistit zákon č. 234/2014 Sb., o státní službě, který nabyl účinnosti 1. 1. 2015 a který upravuje právní poměry státních zaměstnanců vykonávajících ve správních úřadech státní správu. Stanovuje především podmínky přijetí do služebního poměru, povinnost služebního hodnocení, odměňování a vzdělávání státních zaměstnanců. Hlavním cílem citovaného zákona je zajistit zefektivnění a modernizaci státní správy. Jeho přijetím byl zároveň splněn závazek České republiky vůči Evropské unii zavést profesionální státní správu.

## **2 Cíl a metodika práce**

### **2.1 Cíl práce**

Primárním cílem diplomové práce je na základě výsledků analýzy personálních činností a empirického šetření stanovení návrhu na zefektivnění a zkvalitnění řízení lidských zdrojů ve vybrané organizaci státní správy. Pro odhalení fungování personálních procesů ve státní správě byl zvolen Drážní úřad Praha, zřízený jako orgán státní správy a podřízený Ministerstvu dopravy. Záměrem je identifikovat případné nedostatky systému zabezpečování lidských zdrojů a personálních činností s ním souvisejících a navrhnout opatření, která pomohou eliminovat negativní prvky ovlivňující získávání vhodných kvalifikovaných pracovních sil a jejich následnou motivaci v organizaci setrvat. S ohledem na vzájemnou kompatibilitu jednotlivých personálních funkcí, budou analyzovány postupy a metody získávání zaměstnanců drážního správního úřadu, formy hodnocení pracovního výkonu včetně systému odměňování a průběžného vzdělávání. Uvedený rozbor a empirické šetření umožní ucelený a systematický pohled na problematiku dílčích a specializovaných aktivit personálního řízení v organizaci státní správy.

Sekundárním cílem je na základě prostudované odborné literatury definovat koncepci managementu lidských zdrojů a rovněž poskytnout základní přehled o personálních procesech získávání, hodnocení a vzdělávání zaměstnanců ve státní správě v souladu se zákonem č. 234/2014 Sb., o státní službě účinným od 1. 1. 2015.

### **2.2 Metodika práce**

Metodologický postup bude uskutečněn s využitím deskriptivní metody a metody analytické. Deskriptivní oblast poskytne na základě studia odborné literatury a ostatních významných pramenů informace týkající se managementu lidských zdrojů. Pomocí analýzy budou odhaleny případné nedostatky vybraných personálních činností a následně stanoveny návrhy na jejich možnou eliminaci.

Teoretická východiska obsažená v kapitole 3 budou rozdělena na dva okruhy. Záměrem první části bude poskytnout základní informace a poznatky z oblasti managementu lidských zdrojů a objasnit roli personální politiky a z ní vycházející personální strategie.

Dále budou vymezeny personální činnosti zahrnující personální plánování, získávání a výběr zaměstnanců, jejich hodnocení a vzdělávání. Druhá část kapitoly 3 bude zaměřena na proces řízení lidských zdrojů ve veřejné správě. Jejím obsahem bude specifikace právní úpravy zaměstnanců státní správy dle zákona č. 234/2014 Sb., o státní službě (dále jen „zákon o státní službě“), který vstoupil v účinnost dne 1. 1. 2015. V souladu s tímto zákonem bude definován průběh přijímání státních zaměstnanců do služebního poměru, proces služebního hodnocení a systém vzdělávání.

Obecné poznatky a zásady vycházející z odborné literatury včetně práv a povinností státních zaměstnanců vyplývající ze zákona o státní službě budou následně aplikovány v praktické části.

Druhá empirická část bude zahájena za využití deskriptivní metody a analýzy. Za pomoci kvalitativního výzkumu s použitím především techniky nezúčastněného pozorování, studia dokumentů bude na základě deskriptivní přiblížen proces řízení lidských zdrojů v organizaci státní správy. Analýza postupů získávání, hodnocení, odměňování a vzdělávání zaměstnanců správního úřadu bude provedena za pomoci neformálních rozhovorů a dotazníkového šetření uskutečněných s vybranými pracovníky. V jejím rámci budou využity jak vnitropodnikové zdroje, tak veřejně dostupné. Na základě získaných výstupů empirického šetření s použitím syntézy zjištěných poznatků budou stanoveny návrhy ke zkvalitnění a zefektivnění řízení lidských zdrojů v organizaci státní správy. Navržená opatření budou prezentována s ohledem na jejich možnou aplikaci v celé veřejné správě.

## 3 Teoretická východiska

### 3.1 Koncepce řízení lidských zdrojů

*“Management lidských zdrojů je proces realizace cílů prostřednictvím získávání, udržování, zbavování se, rozvoje a optimálního využití lidských zdrojů.”<sup>1</sup>*

Toth uvádí,<sup>2</sup> že management lidských zdrojů je součástí strategie podniku. Na rozdíl od personálního managementu, který představuje především efektivní péči o zaměstnance, je management lidských zdrojů zaměřen na vnější prostředí podniku. Svým strategickým přístupem v současnosti nahradil tradiční pojetí personálního managementu.

Dle názoru Urbana<sup>3</sup> nejlépe vystihuje podstatu managementu lidských zdrojů definice: *“[...] která říká, že jeho smyslem je dosahovat cílů firemní organizace prostřednictvím jejich lidských zdrojů. Chování zaměstnanců, jejich aktivita, pracovní nasazení, dosažené výsledky, ale i schopnosti či loajalita k organizaci jsou totiž z velké části výsledkem toho, jak je jejich nadřízení řídí či jak s nimi jedná. Práce manažera je proto vždy především prací s lidmi.”*

Na základě tohoto vymezení lze jednoznačně zkonstatovat, že pro úspěšný výkon role manažera v této oblasti, je zapotřebí znalost základních metod a nástrojů managementu lidských zdrojů.

#### 3.1.1 Význam lidských zdrojů

Lidské zdroje získávají stále větší strategický význam. V manažerské terminologii se lidskými zdroji, jak je definuje Bláha,<sup>4</sup> rozumí osoby, tj. lidé, kteří disponují určitými vlastnostmi, kompetencemi, způsobilostmi, pracovní kapacitou, ale také motivovaností.

Šikýř<sup>5</sup> pod pojmem lidské zdroje označuje nejen lidi pracující v organizaci, ale také personální práci, tj. řízení a vedení lidí v organizaci a rovněž personální útvar nebo

---

<sup>1</sup> VÁGNER, Ivan. *Systém managementu*. 2., přeprac. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2007, s. 246

<sup>2</sup> TOTH, Daniel. *Personální management*. 1. vydání. Praha: powerprint s.r.o., 2010, s. 16

<sup>3</sup> URBAN, Jan. *Případové studie z managementu lidských zdrojů*. Praha: Ústav práva a právní vědy, 2014, s. 13

<sup>4</sup> BLÁHA, Jiří. *Pokročilé řízení lidských zdrojů*. Brno: Edika., 2013, s. 14

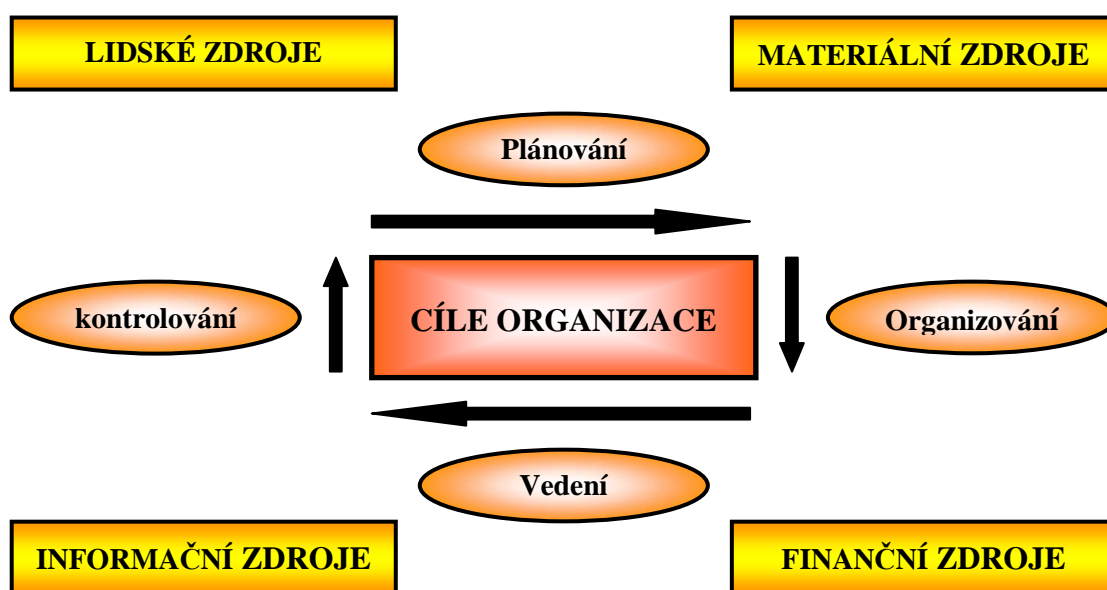
<sup>5</sup> ŠIKÝŘ, Martin. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. První vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2014, s. 20

personalisty. V každém případě, lidé pracující v organizaci, ve značné míře přispívají k úspěchu této organizace a jsou významným předpokladem její rostoucí prosperity. Svoji tvůrčí činností uvádějí do pohybu i ostatní potřebné zdroje jako jsou finanční, materiální a informační.

V této souvislosti Šikýř<sup>6</sup> uvádí: „Každá organizace samozřejmě potřebuje i jiné zdroje, například materiální, finanční nebo informační, ovšem bez lidí, kteří rozhodují o využívání všech ostatních zdrojů a ovlivňují výsledky organizace, z toho žádná organizace mnoho nedokáže“.

Mohelská s kolektivem autorů<sup>7</sup> se shodují v názoru, že využívání těchto čtyř zdrojů je základním úkolem řízení organizace. O směr, pohybu a využívání materiálních a finančních zdrojů rozhodují spolu s informačními právě lidské zdroje. Proto jsou zařazeny do kontextu řídicích činností organizace, což je patrné z následujícího schématu. Pro organizaci a její personální práci mají rozhodující význam.

Obrázek 1: Zdroje organizace a proces řízení



zdroj: Mohelská, 2003, s. 7; vlastní úpravy

<sup>6</sup> ŠIKÝŘ, Martin. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. První vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2014, s. 53

<sup>7</sup> MOHELSKÁ, Hana, Marcela ŠABATOVÁ a Stanislav ROŠICKÝ. *Personální management: aplikační systematický přehled*. Vyd. 1. Hradec Králové. Gaudeamus, 2003, s. 7

Lidské zdroje tedy zaujímají mimořádné postavení mezi ostatními zdroji. Dle názoru Koubka<sup>8</sup> by si každá organizace měla uvědomovat význam a hodnotu lidí a věnovat náležitou pozornost jejich řízení, tj. formování, fungování a rozvoji.

Vedoucí pracovníci již pochopili, že je důležité investovat nejen do technologií, ale i do svých zaměstnanců, do jejich rozvoje a vzdělávání. Úspěch organizace se neodvíjí pouze od počtu zaměstnanců, ale především od jejich znalostí, vědomostí a vzájemné komunikace. Důležitou roli také hraje i mzda, sociální jistoty a celková spokojenost. Již Tomáš Baťa<sup>9</sup> věděl, že k dosažení cílů potřebuje pracovníky, kteří disponují nejen pracovními schopnostmi, ale i vůdčími a podnikatelskými schopnostmi. Tito zaměstnanci se podíleli na rozvoji firmy a nesli určitou míru odpovědnosti. Výhodiskem personální práce se stala vzájemná spolupráce a výchova. Tomáš Baťa se svým personálním systémem v mnohém předběhl svou dobu.

### 3.1.2 Vývoj řízení lidských zdrojů

Řízení lidí zaznamenalo v průběhu několika let řadu vývojových změn. Od různých forem direktivního řízení, které uplatňovalo především nástroje typu rozkazy, příkazy, nařízení, se postupně přecházelo k modernímu řízení lidských zdrojů. Moderní přístup dle Bartáka<sup>10</sup> respektuje vědomosti a dovednosti každého člověka s cílem co nejefektivněji využít tento potenciál nejen v zájmu organizace, ale i v zájmu jedince. Oproti direktivnímu přístupu, který nevytváří prostor pro samostatnost zaměstnance a jeho tvořivost, moderní řízení lidských zdrojů ctí nezaměnitelné schopnosti člověka a dbá na uspokojení jeho přirozených potřeb, očekávání a inspirací.

V souvislosti s řízením lidí se v odborné literatuře i v praktickém životě lze setkat také s termíny personální práce, personalistika a personální administrativa, personální řízení. Němec<sup>11</sup> vysvětluje odlišnost těchto termínů. Personální práce představuje nejobecnější

---

<sup>8</sup> KOUBEK, Josef. *ABC praktické personalistiky*. Praha: LINDE, 2000, s. 9

<sup>9</sup> TOMAŠTÍK, Marek. *Personální management firmy Baťa, a.s. Zlín do roku 1939: The personnel department of the Bata Shoe company Zlín till 1939: teze disertační práce*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2011, s. 29

<sup>10</sup> BARTÁK, Jan. *Personální řízení, současnost a trendy*. Vyd. 1. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2011, s. 9

<sup>11</sup> NĚMEC Otakar, Petr BUCMAN a Martin ŠIKÝŘ. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2014, s. 9

označení pro specifickou oblast řízení organizací zahrnující řízení a vedení lidí. Personální administrativa, personální řízení a již zmíněné řízení lidských zdrojů označují jednotlivé vývojové etapy a koncepce personální práce.

Koubek<sup>12</sup> uvádí tři vývojová stádia řízení lidských zdrojů: personální administrativu (správu), personální řízení a řízení lidských zdrojů.

**Personální administrativa (správa)** se řadí mezi nejstarší koncepce personální práce. Představuje službu zahrnující především administrativní práci spojenou s pořizováním dokumentů poskytujících informace o zaměstnancích, s jejich průběžnou aktualizací a následnou archivací. Tyto dokumenty slouží především pro interní potřebu podniku. Podoba této personální práce přetrvává v současné době v organizacích s autoritativnějším a centralizovanějším způsobem řízení, které nepřikládají personální práci velkou důležitost.

**Personální řízení** vznikalo v podnicích, kde převládalo dynamické a progresivní vedení. Jednalo se o období před druhou světovou válkou, kdy si vedení těchto podniků začalo uvědomovat, že lidská pracovní síla je zdrojem prosperity a konkurenceschopnosti. Skutečné personální řízení se tak stalo prioritou, personální práce se profesionalizovala a stala se záležitostí specialistů. I přes znatelný pokrok se personální řízení orientovalo pouze na problémy uvnitř podniku a nevěnovalo mnoho pozornosti dlouhodobým, strategickým otázkám řízení lidí. Svým charakterem představovalo spíše operativní řízení.

**Řízení lidských zdrojů** se objevuje ve druhé polovině 20. století a stává se klíčovou součástí řízení organizace a jejího managementu. Dochází k přesunu od administrativních personálních činností k činnostem skutečně řídicím. K personální práci a všem personálním činnostem zaujímá strategický přístup, tj. zaměřuje se na dlouhodobou perspektivu a více zvažuje dlouhodobé dopady personálních rozhodnutí. Je věnována pozornost i vnějším faktorům jako je např. populační vývoj, ekonomické podmínky, trh práce, vývoj technologie, životní prostředí, legislativa).

**Řízení intelektuálního kapitálu** se objevuje od 80. let, kdy lidé představují budoucnost dané organizace, doplňuje Brodský.<sup>13</sup>

---

<sup>12</sup> KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, s.r.o., 2007, s. 14

<sup>13</sup> BRODSKÝ, Zdeněk. *Řízení lidských zdrojů pro managery: pro kombinované studium studijního programu Ekonomika a management*. Vyd. 1. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2009, s. 13



### 3.1.3 Úkoly řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů se v současnosti vyznačuje především strategickým přístupem, orientací nejen na vnitřní faktory, ale i na vnější faktory formování a fungování lidských zdrojů.

Slovy Armstronga:<sup>14</sup> „*Řízení lidských zdrojů je definováno jako strategický a logicky promyšlený přístup k řízení toho nejcennějšího, co organizace mají – lidi, kteří v organizaci pracují a kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosažení cílů organizace.*“

D'Ambrosiová<sup>15</sup> ve svém slovníčku ke kapitolám uvádí definici: „*Řízení lidských zdrojů je proces přijímání rozhodnutí v oblasti lidských (zaměstnaneckých) vztahů, který ovlivňuje výkonnost zaměstnanců i organizací. Ekvivalent užívaný ve světě je Human Resource Management.*“

Dle Sakslové<sup>16</sup> je hlavním úkolem řízení lidských zdrojů napomáhat ke zlepšení výkonnosti organizace prostřednictvím všech zdrojů, a to především lidí, kteří rozhodují o efektivním využívání ostatních. Vedení organizace by se mělo snažit o zařazení zaměstnance na odpovídající místo, optimální využívání pracovních sil, správné formování pracovních týmů a personální a sociální rozvoj zaměstnanců. Rovněž dodržování zákonů v oblasti práce, zaměstnávání lidí a lidských práv je velice důležitým úkolem, který napomáhá organizaci udržet si dobrou zaměstnavatelskou pověst. Usnadňuje získávání nových zaměstnanců a snižuje jejich fluktuaci.

Obecné úkoly řízení lidských zdrojů pak uvádí Koubek:<sup>17</sup> „*Úkolem řízení lidských zdrojů v nejobecnějším pojetí je sloužit tomu, aby byla organizace výkonná a aby se její výkon neustále zlepšoval. Zabezpečit tento úkol lze jen neustálým zlepšováním využití všech zdrojů, kterými organizace disponuje.*“

---

<sup>14</sup> ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, s. 27

<sup>15</sup> D'AMBROSOVÁ, Hana. *Abeceda personalisty*. 4. vydání. Olomouc: ANAG, 2011, s. 16

<sup>16</sup> SAKSLOVÁ, Věra a Eva ŠIMKOVÁ. *Základy řízení lidských zdrojů: systematický přehled základní personální problematiky*. Vyd. 4., aktualiz. a rozš. Hradec Králové: Gaudeamus, 2013, s. 34

<sup>17</sup> KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007, s. 16

Dle Armstronga:<sup>18</sup> „*Obecným cílem řízení lidských zdrojů je zajistit, aby byla organizace schopna prostřednictvím lidí úspěšně plnit své cíle.*“

Z uvedeného vyplývá, že úkoly řízení lidských zdrojů, kterým by měla organizace věnovat pozornost, jsou různě zaměřeny. Některé sledují zájmy organizace, jiné se zaměřují na zájmy zaměstnance. Dle Sakslové<sup>19</sup> propojením všech úkolů dochází k vzájemnému souladu mezi cíli organizace a individuálními zájmy.

### 3.1.4 Subjekty řízení lidských zdrojů

Dle Sakslové<sup>20</sup> se řízení lidských zdrojů v organizaci považuje za nedílnou součást celkového procesu řízení a jsou za ni odpovědní všichni vedoucí zaměstnanci včetně pracovníků personálního útvaru. Získání znalostí a dovedností nutných pro plnění úkolů personální práce je proto nezbytným předpokladem. Role jednotlivých pracovníků v dílčích oblastech řízení definuje Koubek:<sup>21</sup>

**Vedení organizace** formuluje personální strategii a na její tvorbě by se měli podílet všichni vedoucí pracovníci. Při jejím definování je základem spolupráce a respektování jednotlivých názorů.

**Vedoucí pracovníci** přímo řídí jednotlivé pracovníky. Z personálních činností se podílejí na získávání, výběru, přijímání, hodnocení, odměňování a vzdělávání pracovníků. Vzhledem k tomu, že nejlépe znají charakter a nároky jednotlivých pracovních míst, jsou nejdůležitějším zdrojem informací. Dále se podílejí na personálním plánování, které je založeno na jejich perspektivní schopnosti odhadnout potřebu pracovníků.

**Personální útvary** poskytují určitý servis pro potřeby organizace. Mezi obecné úkoly patří vyřizování záležitostí, které se týkají nejen zaměstnanců ale i ostatních správních úřadů nebo úřadů práce, jak dále uvádí Koubek.<sup>22</sup> Specifickými úkoly personálních útvarů jsou

---

<sup>18</sup> ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, s. 30

<sup>19</sup> SAKSLOVÁ, Věra a Eva ŠIMKOVÁ. *Základy řízení lidských zdrojů: systematický přehled základní personální problematiky*. Vyd. 4., aktualiz. a rozš. Hradec Králové: Gaudeamus, 2013, s. 35

<sup>20</sup> SAKSLOVÁ, Věra a Eva ŠIMKOVÁ. *Základy řízení lidských zdrojů: systematický přehled základní personální problematiky*. Vyd. 4., aktualiz. a rozš. Hradec Králové: Gaudeamus, 2013, s. 35

<sup>21</sup> KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2001, s. 27

<sup>22</sup> KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007, s. 32

pak činnosti plánovací, řídicí a koordinační, kontrolní, informativní, poradenská, výzkumná. Jedná se prosazování personální strategie a personální politiky organizace, poskytování poradenství vedoucím pracovníkům v oblasti personálních činností a především zajišťování personálních služeb včetně jejich organizování a koordinace.<sup>23</sup>

Činnosti, které personální útvar provádí, jsou rozmanitého charakteru a jsou podstatně ovlivněny velikostí organizace, jak uvádí Armstrong.<sup>24</sup> Jeho obsazení závisí především na roli, která je mu připisována. Je nezbytné brát v úvahu potřeby organizace a definovat služby, o které má organizace v oblasti lidských zdrojů zájem. Od tohoto základu se pak odvíjí postavení personálních útvarů.

### 3.1.5 Personální politika

*„Personální politika – soubor relativně stabilních praktických zásad spojených s řízením lidí v organizaci a personálním rozhodováním“*, uvádí Urban.<sup>25</sup>

Dle Armstronga<sup>26</sup> tato politika formuluje filozofii organizace a předurčuje význam řízení lidských zdrojů. V oblasti personálních záležitostí je to především způsob vystupování manažerů a jejich jednání s lidmi.

Personální politika by měla být dobře zformulovaná a zaměstnanci by s ní měli být nejen seznámeni, ale měla by jim být dána možnost k vyjádření a uplatnění připomínek. Její pozitivní vnímání ze strany zaměstnanců, vzbuzuje nejen pocit důvěry, ale rovněž vede k motivaci a k vyšším výkonům.<sup>27</sup>

Dle názoru Sakslové<sup>28</sup> by v personální politice měly být zahrnuty cíle personální politiky, provozní řád organizace a systém personálního plánování. Dále by měla obsahovat politiku

---

<sup>23</sup> KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2001, s. 29

<sup>24</sup> ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, s. 68

<sup>25</sup> URBAN, Jan. *Výkladový slovník řízení lidských zdrojů s anglickými ekvivalenty*. Vyd. 1. Praha: ASPI, 2004, s. 126

<sup>26</sup> ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, s. 141

<sup>27</sup> URBAN, Jan. *Výkladový slovník řízení lidských zdrojů s anglickými ekvivalenty*. Vyd. 1. Praha: ASPI, 2004, s. 126

<sup>28</sup> SAKSLOVÁ, Věra a Eva ŠIMKOVÁ. *Základy řízení lidských zdrojů: systematický přehled základní personální problematiky*. Vyd. 4., aktualiz. a rozš. Hradec Králové: Gaudeamus, 2013, s. 71

zaměstnanosti, tj. přijímání zaměstnanců, jejich vzdělávání, povyšování a odměňování a rovněž i sociální politiku. Tyto oblasti by měly být provázané a měly by se vzájemně podporovat. Důležité je, aby zájmy organizace byly v souladu se zájmy pracovníků.

Personální politika představuje soubor pravidel v oblasti řízení zaměstnanců, kterou by měla mít každá organizace. Cílem jsou dobré pracovní vztahy, spravedlivé a slušné jednání se zaměstnanci a zvyšování kvality pracovního života. Poskytuje návod všem manažerům, jak jednat v určitých situacích, ulehčuje přenášení a delegování pravomocí. Je součástí celkové podnikové politiky a pomáhá naplňovat cíle personální strategie.<sup>29</sup>

### 3.1.6 Personální strategie

*„Strategii definovali Johnson a Scholes (1993) jako „dlouhodobější směřování a oblast působnosti organizace, která dokonale přizpůsobuje své zdroje svému měnícímu se prostředí a zejména svým trhům, zákazníkům a klientům, aby naplnila očekávání všech zainteresovaných stran.“<sup>30</sup>*

Personální strategie vychází z personální politiky, týká se dlouhodobých, obecných a souhrnných cílů organizace v oblasti plánování pracovních sil a způsobu hospodaření s nimi. Zahrnuje stanovení metod, s jejichž pomocí lze dosáhnout stanovených cílů.

Vzhledem k tomu, že lidské zdroje jsou pro organizaci rozhodující, představují jádro firemní strategie. Personální strategii nelze jen definovat ústně, ale měla by mít i písemnou podobu a stejně jako s personální politikou by s ní zaměstnanci měli být seznámeni.<sup>31</sup>

Dle Dvořákové<sup>32</sup> pomocí personální strategie organizace vymezuje své záměry, určuje, co je třeba změnit v personální práci, aby mohla realizovat své poslání a naplnit své vize. Plány se pak odvíjí od zvolené strategie. Při její volbě je třeba zohlednit nejen potřeby a očekávání zaměstnanců, ale také externí a interní podmínky organizace.

---

<sup>29</sup> ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, s. 141

<sup>30</sup> ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, s. 115

<sup>31</sup> KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 3., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2007, s. 26

<sup>32</sup> DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Management lidských zdrojů*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2007, s. 114

Tvorba strategie zahrnuje několik kroků, přičemž základním je příprava. D'Ambrosová<sup>33</sup> zdůrazňuje její důležitost vzhledem k nejistotě budoucího vývoje, která je v současnosti větší než v předešlých letech. V důsledku podceňování tohoto kroku ze strany vrcholového managementu, pak nejčastěji dochází k chybám. Příprava strategie by měla začít analýzou úrovně připravenosti podniku, která by měla být zaměřena na zjištění potřeby všech zdrojů, např. finančních zdrojů, lidských zdrojů a to ve spolupráci všech zainteresovaných stran uvnitř organizace. Rovněž je třeba neopomíjet externí subjekty jako např. personální agentury. V dalším kroku by měla být vytvořen časový harmonogram a systém následné kontroly plnění stanovených úkolů a průběžně by měl být sledován vývoj na trhu práce.

Je zcela zřejmé, že důležitost tvorby personální strategie by neměla být podceňována. Díky její správné formulaci může organizace včas reagovat na změny v plánování lidských zdrojů v souladu s firemní strategií. Zahrnuje veškeré procesy a opatření týkající se získávání, výběru, dalšího vzdělávání, odměňování a kariérního růstu. Usnadňuje strategická rozhodnutí týkající se řízení lidských zdrojů, čímž napomáhá k dosažení stanovených cílů.

## **3.2 Personální činnosti**

Personální činnosti jsou dle Sakslové<sup>34</sup> dílčí a specializované aktivity, které jsou realizovány v rámci personálního řízení. Jsou obsahem personální práce v organizaci a jsou zajišťovány převážně personálním útvarem. Nejčastěji se uvádějí: *personální plánování, získávání a výběr zaměstnanců, systém hodnocení, odměňování, vzdělávání a péče o zaměstnance.*

### **3.2.1 Personální plánování**

Plánování lidských zdrojů neboli personální plánování je důležitým nástrojem řízení každé organizace. Již v minulosti se v důsledku rychlých změn na trhu práce mnoho podniků snažilo o vzájemné propojení personálního plánování a strategického plánování, uvádí

---

<sup>33</sup> D'AMBROSOVÁ, Hana. *Abeceda personalisty*. Olomouc: ANAG, 2011, s. 19, 20

<sup>34</sup> SAKSLOVÁ, Věra a Eva ŠIMKOVÁ. *Základy řízení lidských zdrojů: systematický přehled základní personální problematiky*. Vyd. 4., aktualiz. a rozš. Hradec Králové: Gaudeamus, 2013, s. 72

Dvořáková.<sup>35</sup> V současné době tento trend ještě více zesílil a organizace se snaží pomocí správně uplatňovaného strategického plánování získat konkurenční výhodu v dlouhodobé perspektivě.

Smyslem personální plánování je zajistit, aby organizace měla k dispozici dostatek kvalitních a správných zaměstnanců, s jejichž pomocí by mohla realizovat své stanovené cíle. Slovy Armstronga:<sup>36</sup> „*Plánování lidských zdrojů (personální plánování) stanovuje potřebu lidských zdrojů požadovanou organizací v zájmu dosažení strategických cílů.*“

Při personálním plánování jde především o to, aby zdroje byly ve vzájemném souladu s podnikovými potřebami v delším časovém výhledu, obecně definuje Armstrong,<sup>37</sup> i když podotýká, že může jít i o krátkodobé požadavky. Plánování lidských zdrojů znamená zaměřit se i na otázky týkající se způsobů zaměstnávání a rozvoje lidí, nejen na kvalitativní a kvantitativní stránku jejich potřeby. Rovněž zdůrazňuje, že personální plánování napomáhá ke zlepšení efektivity organizace a hraje tak významnou roli v dosažení cílů určených v personální strategii.

Dle Sakslové<sup>38</sup> by výsledkem personálního plánování měla být „[...] *optimální struktura zaměstnanců organizace. Optimem se rozumí potřebný počet zaměstnanců s požadovanými znalostmi, zkušenostmi a dovednostmi.*“

Dále doplňuje, že personální plánování mělo být zaměřeno na tři základní oblasti:

- plánování potřeby zaměstnanců, kdy které zahrnuje poptávku po pracovních silách a potřebu pracovních míst.
- předvídání nabídky pracovních sil v organizaci i mimo ni neboli prognózování zdrojů zaměstnanců.
- oblast rozvoje zaměstnanců, jejich kariérní růst.

---

<sup>35</sup> DVOŘÁKOVÁ Zuzana. *Personální řízení 1*. Vyd. 1. Praha: Vysoká škola ekonomická, Podnikohospodářská fakulta, 2001, s. 26

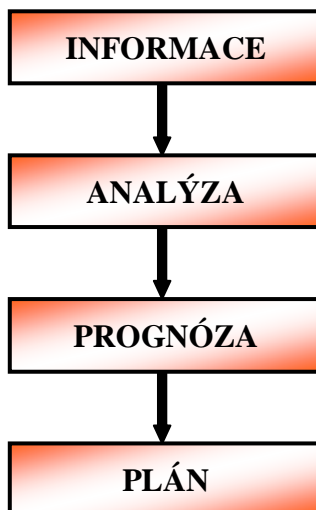
<sup>36</sup> ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, s. 305

<sup>37</sup> ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, s. 305

<sup>38</sup> SAKSLOVÁ, Věra a Eva ŠIMKOVÁ. *Základy řízení lidských zdrojů: systematický přehled základní personální problematiky*. Vyd. 4., aktualiz. a rozš. Hradec Králové: Gaudeamus, 2013, s. 78

Plánovací proces ukazuje níže uvedené schéma. Jedná se složitý postup rozhodování, jehož základem jsou navazující etapy práce.

Obrázek 2: Etapy plánovacího procesu



zdroj: Sakslová, 2013, s. 79; vlastní úpravy

Postup pro získávání nových zaměstnanců určují převážně personalisté. Jestliže však organizace usiluje o to, aby se personální plánování bylo opravdu odborným systematickým plánováním, je třeba, aby se na jeho procesu podíleli i linioví manažeři, uvádí Barták.<sup>39</sup> Snahou personálního plánování je umístit v co nejkratší době a za nejmenší náklady na pracovní místa správné zaměstnance a následně zajistit jejich personální rozvoj tak, aby jejich individuální zájmy byly v souladu se zájmy organizace.

Organizace vytvářejí různé druhy personálních plánů. Barták<sup>40</sup> rozlišuje několik skupin. První skupinou jsou plány dle časové působnosti:

- **dlouhodobé** – 3 – 5 let (např. obchod do důchodu)
- **střednědobé** – 1 – 2,5 roku (např. obchod na mateřskou dovolenou)
- **krátkodobé** – na dobu méně jak půl roku (např. nábor nových zaměstnanců)

<sup>39</sup> BARTÁK, Jan. *Personální řízení, současnost a trendy*. Vyd. 1. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2011, s. 33, 34

<sup>40</sup> BARTÁK, Jan. *Personální řízení, současnost a trendy*. Vyd. 1. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2011, s. 35, 37

Další skupinou jsou plány, vycházejí z perspektivy výsledků:

- **komplexní** – změny firemní kultury nebo reakce na změny v organizaci - například při globalizaci
- **specifické** – změny v oblasti řízení lidských zdrojů – jedná se především o nábor a výběr zaměstnanců

Barták<sup>41</sup> dále uvádí personální plánování z hlediska druhů personálních plánů a upřesňuje, že se jedná o plány zaměřené na jednotlivé oblasti personálních činností, které lze označit jako specifické plány:

- plány zaměřené na získávání zaměstnanců
- plány vzdělávání zaměstnanců a personálního rozvoje - dle legislativních požadavků a finanční situace dané organizace
- plány rozmisťování zaměstnanců
- plány hodnocení zaměstnanců - kdo, kdy, kolik, kritéria
- plány odměňování - dle finančních možností organizace
- plány související s odchodem do důchodu a propouštění zaměstnanců.

Výzkum týkající se řízení lidských zdrojů, který prováděl Brodský,<sup>42</sup> prokazuje, že nejčastěji vybrané organizace používaly plány vzdělávání zaměstnanců (71%) a plány odměňování a produktivity práce (58%). Plány získávání a výběru zaměstnanců byly užívány v 38% případech. V nejmenším počtu případů se vyskytly plány penzionování a propouštění zaměstnanců.

Nelze pochybovat o tom, že personální plánování je důležitým procesem, v jehož rámci se organizace snaží realizovat cíle stanovené ve své personální strategii. Důkladná znalost výchozí situace v oblasti lidských zdrojů je tedy nezbytným předpokladem, stejně tak jako schopnosti personálního managementu.

---

<sup>41</sup> BARTÁK, Jan. *Personální řízení, současnost a trendy*. Vyd. 1. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2011, s. 35

<sup>42</sup> BRODSKÝ, Zdeněk. *Řízení lidských zdrojů pro managery: pro kombinované studium studijního programu Ekonomika a management*. Vyd. 1. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2009, s. 24



### 3.2.2 Získávání a výběr zaměstnanců

*„Obecným cílem získávání a výběru pracovníků by mělo být získat s vynaložením minimálních nákladů takové množství a takovou kvalitu pracovníků, které jsou žádoucí pro uspokojení podnikové potřeby lidských zdrojů.“*, uvádí Armstrong.<sup>43</sup>

#### **Získávání zaměstnanců**

Cíl získávání zaměstnanců shodně charakterizuje Koubek<sup>44</sup> a dodává, že základním předpokladem této činnosti je vyhledávání vhodných pracovních zdrojů, informací o volných pracovních místech v organizaci a schopnost přesvědčit uchazeče o výhodnosti práce v organizaci. Rovněž je důležité jednání s uchazeči včetně znalosti jejich předpokladů jako podklad pro jejich následný výběr. Všechny uvedené činnosti by měly být organizačně a administrativně zajištěny.

Činnost získávání a výběru zaměstnanců je někdy označována termínem nábor zaměstnanců. Sakslová<sup>45</sup> vysvětluje, že v moderní teorii řízení lidských zdrojů existuje odlišnost těchto dvou termínů. *„Nábor zaměstnanců znamená zpravidla získávání zaměstnanců z vnějších zdrojů, získávání usiluje nejen o získávání lidských zdrojů z vnějšku, ale především z řad stávajících zaměstnanců organizace.“*

**Z vnitřních zdrojů** lze získat zaměstnance, kteří byli uvolněni v důsledku technického rozvoje, v souvislosti s organizačními změnami, rovněž z důvodu povýšení nebo převedení na jiné pracovní místo, doplňuje Sakslová.<sup>46</sup> Získání zaměstnanců tímto způsobem, má několik výhod. Vlastní zaměstnanec dobře zná prostředí organizace a spolupracovníky a jeho adaptace je tak snadnější a rychlejší. Z pohledu organizace spočívá přínos ve využívání možností vnitropodnikové mobility, v lepších informacích o zaměstnanci a nízkých nákladech na jeho získávání. Mezi nevýhody lze zařadit možnou rivalitu kolegů, případně další náklady na doškolování.

---

<sup>43</sup> ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, s. 343

<sup>44</sup> KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2001, s. 117

<sup>45</sup> SAKSLOVÁ, Věra a Eva ŠIMKOVÁ. *Základy řízení lidských zdrojů: systematický přehled základní personální problematiky*. Vyd. 4., aktualiz. a rozš. Hradec Králové: Gaudeamus, 2013, s. 83

<sup>46</sup> SAKSLOVÁ, Věra a Eva ŠIMKOVÁ. *Základy řízení lidských zdrojů: systematický přehled základní personální problematiky*. Vyd. 4., aktualiz. a rozš. Hradec Králové: Gaudeamus, 2013, s. 84

**Mezi vnější zdroje** pracovních sil dle Koubka<sup>47</sup> patří uchazeči o zaměstnání evidovaní na úřadech práce, absolventi škol a zaměstnanci dalších organizací. Jako doplňkové zdroje lze na určité časové období získat zájemce z řad studentů, důchodců nebo žen v domácnosti. V případě získávání pracovníků z vnějších zdrojů má organizace širší možnost výběru pracovní síly s potřebnou kvalifikací. Rovněž může získat další zkušenosti z různorodých myšlenek a přístupů, které s sebou pracovník přináší. Nově přijatý zaměstnanec je však spojen s vyššími náklady, delší adaptací a s prodloužením doby potřebné k obsazení místa.

## **Metody získávání zaměstnanců**

Metody získávání pracovníků a jejich efektivita závisí dle názoru Sakslové<sup>48</sup> na množství prostředků, které má organizace k dispozici pro tuto oblast a na nutnosti řešení dané situace. Mezi nejčastější metody lze zařadit:

- **podniková vývěska a reference** – jedná se o levné a rychlé řešení získání pracovníka jak z vnitřních zdrojů, tak z vnějších zdrojů
- **možnost využití internetových portálů** – metoda, která je v současnosti organizacemi velmi rozšířena
- **spolupráce s úřady práce** – pro zaměstnavatele je výhodou rychlost získání zaměstnance za nízké náklady
- **inzerát pracovního místa** – výhodou je oslovení široké veřejnosti, nevýhodou jsou vyšší náklady
- **spolupráce se školami a vzdělávacími institucemi** – předností je přímý kontakt s uchazeči a vzájemná informovanost
- **agentury práce** – využívají se zejména v případech, kdy organizace hledá vysoce kvalifikované odborníky.

---

<sup>47</sup> KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2001, s. 121

<sup>48</sup> SAKSLOVÁ, Věra a Eva ŠIMKOVÁ. *Základy řízení lidských zdrojů: systematický přehled základní personální problematiky*. Vyd. 4., aktualiz. a rozš. Hradec Králové: Gaudeamus, 2013, s. 85

## Výběr zaměstnanců

Výběr zaměstnanců navazuje na jejich získávání. Jeho úkolem je, dle Sakslové,<sup>49</sup> vybrat z vhodných uchazečů ty, kteří nejlépe vyhovují požadavkům volného pracovního místa, ale také přispějí ke zlepšení pracovního a sociálního klimatu v organizaci. V souladu s tímto uvádí Koubek:<sup>50</sup> „Výběr tedy musí brát v úvahu nejen odborné, ale i osobnostní charakteristiky uchazeče, jeho potenciál a flexibilitu. Musí mít strategickou povahu“.

## Metody výběru zaměstnanců

V návaznosti na úkoly výběru Armstrong<sup>51</sup> uvádí metody výběru pracovníků. Za stěžejní část je považován pohovor a dále testy pracovní způsobilosti, dotazníky, ale také výběr ve středisku tzv. assessment centre neboli speciálním středisku, kde je uplatňována řada hodnotících postupů, které se uplatňují ve výběrovém řízení na post manažerů. Účastníci jsou sledováni při plnění úkolů skupinou hodnotitelů, která následně vypracuje závěrečné posouzení schopností uchazeče pro výkon funkce.

Získávání zaměstnanců spolu s jejich výběrem jsou důležitou oblastí řízení lidských zdrojů. Nejedná se o samostatnou činnost, velkou roli hraje odpovědnost, vytrvalost a vytvoření správných vztahů se zaměstnanci. V současnosti, kdy převládá týmová práce a kooperace a více se využívá informačních technologií, je nezbytností nalezení správných lidí, kteří jsou schopni komplexnějšího pojetí práce. Každý zaměstnavatel by měl vždy zodpovědně zvážit, jaké metody získávání a výběru nových zaměstnanců zvolí. Je třeba vzít v úvahu nejen finanční situaci podniku ale i situaci na trhu práce a již existující vztahy daného odvětví. Vzhledem k tomu, že výběr nekvalitních zaměstnanců může negativně ovlivnit chod celé organizace, je nutné věnovat této problematice dostatečnou pozornost a předejít přijetí nevyhovujícího zaměstnance, a to i s přihlédnutím na již investovaný čas a finanční prostředky.<sup>52</sup>

---

<sup>49</sup> SAKSLOVÁ, Věra a Eva ŠIMKOVÁ. *Základy řízení lidských zdrojů: systematický přehled základní personální problematiky*. Vyd. 4., aktualiz. a rozš. Hradec Králové: Gaudeamus, 2013, s. 88

<sup>50</sup> KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2001, s. 156

<sup>51</sup> ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, s. 360

<sup>52</sup> Proměny získávání a výběru zaměstnanců. STÝBLO, Jiří. *Mzdová praxe* [online]. 2006 [cit. 2015-02-14]. Dostupné z: [http://www.mzdovapraxe.cz/archiv/dokument/doc-d553v529-promeny-ziskavani-a-vyberu-zamestnancu/?search\\_query=](http://www.mzdovapraxe.cz/archiv/dokument/doc-d553v529-promeny-ziskavani-a-vyberu-zamestnancu/?search_query=)

### 3.2.3 Hodnocení zaměstnanců

Brodský<sup>53</sup> definuje hodnocení zaměstnanců jako jednu z důležitých činností řízení lidských zdrojů, která je však velmi často podceňovaná a je prováděna nesystematicky.

Koubek<sup>54</sup> vyjadřuje přesvědčení, že snahou každého zaměstnavatele by mělo být získání informací o výkonu svých pracovníků, o jejich přínosu pro organizaci. Na druhou stranu i pracovník by měl vědět, jestli je zaměstnavatel s jeho prací spokojen. V této souvislosti dodává: „*Bez hodnocení pracovníků nelze efektivně provádět řadu personálních činností.*“

Díky pravidelnému hodnocení může zaměstnavatel získat řadu informací týkající se pracovního výkonu, uvádí Syslová,<sup>55</sup> která mohou být důvodem pro případné přeřazení nebo povýšení. Na jejich základě lze také zjistit, jestli dosavadní pracovní náplň odpovídá výši odměn, případné výkyvy pracovního výkonu, ale i osobní problémy zaměstnance. Hodnocení rovněž dává podnět pro vzdělávání a zvyšování kvalifikace v souladu s požadavky pracovního místa. Hodnocení pracovníků může být formální nebo neformální.

**Neformální hodnocení** se provádí příležitostně, kdy nadřízený hodnotí svého pracovníka při vykonávání práce. Dle Koubka<sup>56</sup> je součástí každodenního vztahu mezi nadřízeným a podřízeným. Jedná se převážně o pochvalu za dobře odvedenou práci nebo povzbuzování, ale stejně tak může jít i o usměrňování činnosti pracovníka. Jde o velmi subjektivní hodnocení, které vzhledem k tomu, že je prováděno neplánovaně, je snadno napadnutelné. Z tohoto důvodu se doporučuje, aby personální rozhodnutí byla založena na formálním hodnocení.

**Formální hodnocení** se provádí plánovaně a systematicky v pravidelných intervalech. Výsledky jsou zaznamenány v písemné podobě a zakládají se do osobního spisu zaměstnance. Úkolem je odhalit silné a slabé stránky jednotlivých pracovníků a poskytovat informace potřebné pro jejich plánování. Hodnocení zaměstnanců se doporučuje provádět jednou za rok s přihlédnutím k potřebám organizace.

---

<sup>53</sup> BRODSKÝ, Zdeněk. *Řízení lidských zdrojů pro managery: pro kombinované studium studijního programu Ekonomika a management*. Vyd. 1. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2009, s. 62

<sup>54</sup> KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011, s. 124

<sup>55</sup> SAKSLOVÁ, Věra a Eva ŠIMKOVÁ. *Základy řízení lidských zdrojů: systematický přehled základní personální problematiky*. Vyd. 4., aktualiz. a rozš. Hradec Králové: Gaudeamus, 2013, s. 97

<sup>56</sup> KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011, s. 124

Brodský<sup>57</sup> uvádí, že hodnocení zaměstnanců může být prováděno přímým nadřízeným, spolupracovníky, podřízeným, personálním manažerem, samotným pracovníkem, ale také specializovanou agenturou nebo zákazníky. Hodnocení je rozděleno podle časové posloupnosti.

**Etapa přípravy hodnocení** zahrnuje určení hodnotitele a jeho odpovědnost a informování jednotlivých zaměstnanců o hodnocení.

**Etapa vlastního hodnocení** postupuje od shromažďování potřebných informací k vyhodnocení informací a seznámení zaměstnanců s výsledky.

**Etapa využití výsledků hodnocení** slouží pro zkvalitnění personálního řízení a pro osobní rozvoj zaměstnance.

## **Metody hodnocení**

Metody hodnocení mohou být prováděny prostřednictvím dotazníku, testů, pohovorů, sebehodnocení, hodnocení podle cílů, metody kritických případů, hodnotitelské zprávy, metody 360° zpětné vazby, hodnotícího střediska. Zvolené metody by měly odpovídat významu funkce konkrétního zaměstnance. Nejčastější druhy metod dle Sakslové jsou:<sup>58</sup>

**Dotazník**, který obsahuje otázky týkající se pracovního chování zaměstnance.

**Hodnotitelská zpráva** neboli posudek, kde hodnotitel uvede charakteristiku zaměstnance a jeho pracovní výkon.

**Hodnotící rozhovor** neboli osobní pohovor se zaměstnancem, který může být veden pomocí standardizovaných otázek.

**Hodnocení pomocí stupnice** zahrnuje posouzení jednotlivých aspektů práce odděleně - především množství práce, její kvalita a znalost a týmová spolupráce, samostatnost.

**Metoda 360° zpětné vazby** je vícezdrojovým hodnocením, které poskytuje komplexní přehled o činnosti zaměstnance. Hodnotiteli mohou být nadřízení, kolegové, podřízení, zákazníci ale i sám pracovník.

---

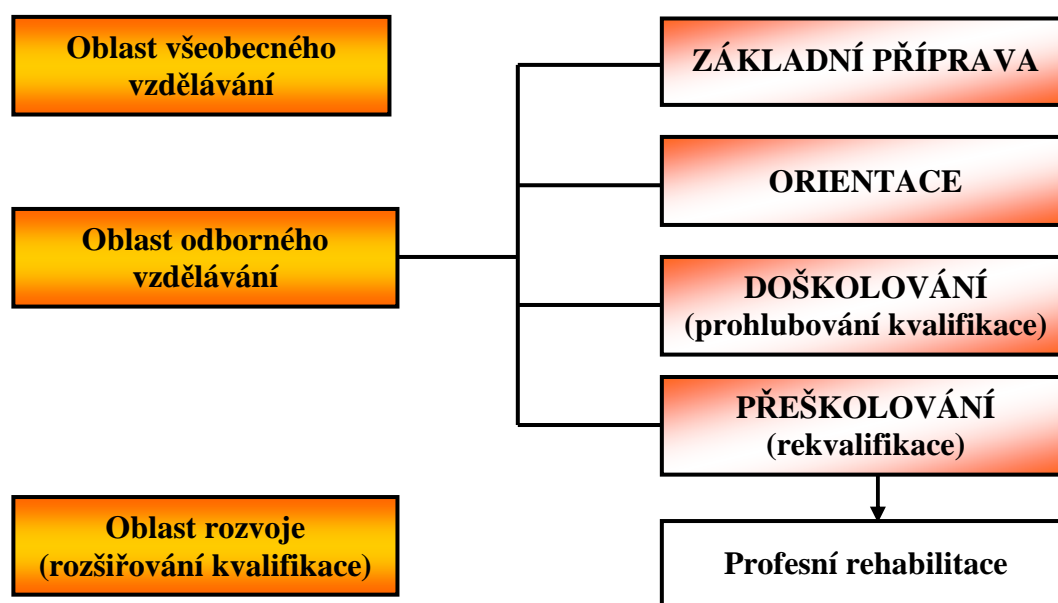
<sup>57</sup> BRODSKÝ, Zdeněk. *Řízení lidských zdrojů pro managery: pro kombinované studium studijního programu Ekonomika a management*. Vyd. 1. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2009, s. 62

<sup>58</sup> SAKSLOVÁ, Věra a Eva ŠIMKOVÁ. *Základy řízení lidských zdrojů: systematický přehled základní personální problematiky*. Vyd. 4., aktualiz. a rozš. Hradec Králové: Gaudeamus, 2013, s. 100

### 3.2.4 Vzdělávání zaměstnanců

Vzdělávání pracovníků definuje Tomšíková<sup>59</sup> jako činnost, která “[...] má za cíl posilovat a usměrňovat kvalifikaci pracovníků, jejich flexibilitu a přípravu pro budoucí potřeby organizace.” Důraz je kladen především na systematické vzdělávání, které může být jak krátkodobé tak dlouhodobé.

Obrázek 3: Systém formování pracovních schopností člověka



zdroj: Koubek, 2001, s. 240; vlastní úpravy

Systém formování pracovních sil tak, jak ukazuje obrázek 3, představuje činnosti související s organizací, v níž zaměstnanec pracuje. Jedná se o aktivity, které jsou součástí personální a sociální práce a které jsou organizované, podporované a umožňované.

**Oblast všeobecného vzdělání** formuluje základní všeobecné znalosti a dovednosti. Je orientována převážně na sociální rozvoj jedince, jeho osobnost.

<sup>59</sup> TOMŠÍKOVÁ, Kateřina. *Personální řízení ve vzdělávání*. Praha: Česká zemědělská univerzita v Praze, Institut vzdělávání a poradenství, 2014, s. 81

**Oblast odborného vzdělávání** zahrnuje proces přípravy na budoucí povolání, orientuje se na specifické znalosti určitého zaměstnání a následné doškolení, přeškolení.

**Oblast rozvoje** je především oblastí dalšího vzdělávání, rozšiřování kvalifikace zahrnující studium nebo školení.<sup>60</sup>

## Metody vzdělávání

- **Metody vzdělávání na pracovišti (interní)** se používají ke vzdělávání při výkonu práce a jsou vhodnější pro vzdělávání dělníků.
- **Metody vzdělávání mimo pracoviště (externí)** jsou vhodnější pro vzdělávání manažerů a specialistů. Řadí se mezi ně přednášky, semináře, případová studie, manažerské hry, samostudium a další.<sup>61</sup>

Dle Koubka<sup>62</sup> se metody vzdělávání na pracovišti se používají v menších firmách nejčastěji ke vzdělávání nových zaměstnanců a k doškolení dosavadních.

Metody používané ke vzdělávání při výkonu práce:

- **Instruktáž při výkonu práce** představuje jednoduchou a rychlou formu zácviku pověřeným zaměstnancem. Většinou se jedná o jednodušší pracovní postupy.
- **Koučování (coaching)** znamená dlouhodobou kontrolu výkonu pracovníka ze strany nadřízeného v podobě podávání informací, vysvětlování a sdělování.
- **Counselling** zahrnuje vzájemné konzultování mezi zaměstnancem a školitelem, mezi kterými tak vzniká zpětná vazba.
- **Asistování** je tradiční metodou. Ke zkušenému pracovníkovi je přidělen vzdělávaný pracovník a podílí se na plnění jednotlivých úkolů stále ve větší míře až k dosažení samostatnosti.

---

<sup>60</sup> KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2001, s. 240

<sup>61</sup> VODÁK, Jozef a Alžbeta KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2011

<sup>62</sup> KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011, s. 150-153

- **Pověření úkolem** je rozvinutím metody asistování, kdy vzdělávaný pracovník je pověřen splnit určitý pracovní úkol, pro který má vytvořeny všechny podmínky.
- **Rotace práce** představuje určité opakující se časové období, ve kterém je vzdělávaný pracovník pověřen pracovními úkoly v různých částech organizace, čímž získává více znalostí a dovedností.
- **Pracovní porady** slouží především k informování zaměstnanců o problémech týkající se pracoviště a celé organizace a o plnění stanovených úkolů.

Metody používané ke vzdělávání mimo pracoviště se v menších firmách uplatňují při zapracování nových pracovníků, při doškolování stávajících či jejich rozvoji.

- **Přednášky/instruktáže** představují zprostředkování teoretických znalostí či konkrétních informací, které účastníci přijímají pasivně neboli bez diskuse
- **Semináře** zapojují účastníky do diskuse, je zde prostor pro řešení problémů týkající se dané problematiky.
- **Vzdělávání pomocí počítačů (e-learning)** může mít nejrůznější podobu. Přednášky mohou být nahrazeny vkládáním informačních a vzdělávacích materiálů do firemní počítačové sítě, anebo se může jednat o interaktivní a multimediální vzdělávací programy, které jsou vytvořené přímo pro firmu.

Vzdělávání na pracovišti při výkonu práce je levné a většinou individuální. Přínosem pro vzdělávaného pracovníka jsou praktické zkušenosti v konkrétních podmínkách firmy, čímž si lépe osvojí firemní postupy. Nevýhodou je absence vhodných školitelů, kteří by vzdělávanému pracovníkovi mohli věnovat soustavou péči. Práci školitele za dobu jeho nepřítomnosti, musí udělat někdo jiný a mezi spolupracovníky tak vzniká určitá nevole.

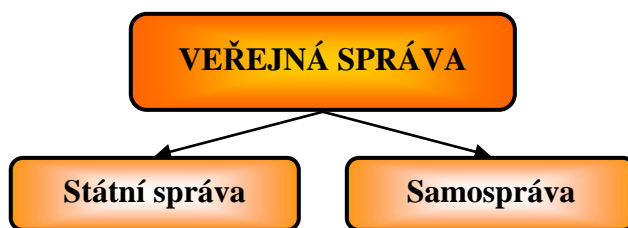
Výhody vzdělávání mimo pracoviště jsou především v jejich odborném vedení. Účastníci mohou získat nejnovější informace, dovednosti a znalosti. Od účastníků z jiných firem mohou čerpat další zkušenosti a přinést tak do firmy inovativní nápady a přístupy.



### 3.3 Management lidských zdrojů ve veřejné správě

„Pojem veřejná správa označuje správní činnosti a úřady, jež uskutečňují veřejnou politiku a působí ve veřejném zájmu, a to jak na ústřední úrovni, tak na úrovni regionální či místní“.<sup>63</sup>

Obrázek 4: Členění veřejné správy



zdroj: vlastní zpracování

V současné době se zvyšování kvality a zefektivnění práce v rámci celé veřejné správy dostalo do popředí zájmu a stalo se novodobým trendem a úkolem. Vynikající výsledky ve výkonnosti organizace, v oblasti vztahů k zaměstnancům a v neposlední řadě i vztahů ke společnosti a občanům mohou být dosahovány pouze na základě dobře řízené strategie a plánování. Pozice vedoucích pracovníků organizací veřejné správy bezpodmínečně vyžadují manažerské znalosti z oblasti řízení lidských zdrojů. Důležitá je integrace pracovníka do organizace, jeho identifikace s daným správním úřadem a loajalita vůči zaměstnavateli i odpovědnost vůči veřejnosti.

Lidské zdroje ve veřejné správě hrají nezastupitelnou roli. Stejně tak jako v soukromém sektoru potřebují být lidé motivováni k efektivní a zodpovědné práci a k dalšímu osobnímu rozvoji.<sup>64</sup>

<sup>63</sup> ČMEJREK, Jaroslav a Radek KOPŘIVA. *Základy veřejné správy*. Vyd. 1. V Praze: Česká zemědělská univerzita, Provozně ekonomická fakulta, s. 6

<sup>64</sup> Personální management a jeho aplikace ve veřejné správě. In: *WB-31-04: Management regionálního rozvoje na úrovni krajů a obcí s rozšířenou působností* [online]. [cit. 2015-01-31]. Dostupné z: <http://www.smocr.cz/data/fileBank/d4649f67-1e83-497e-a70b-8bdcff3213f4.pdf>

### 3.3.1 Legislativa

Státní správa je nezastupitelnou součástí veřejné správy. Zákonné zakotvení veřejné služby obsahuje Ústava České republiky v čl. 79 odst. 2: “*Právní poměry státních zaměstnanců v ministerstvech a jiných správních úřadech upravuje zákon.*”<sup>65</sup>

Dne 1. 1. 2015 vstoupil v účinnost zákon č. 234/2014 Sb., o státní službě (dále jen „zákon o státní službě“), který nahradil dosud plně neúčinný zákon č. 218/2002 Sb., o službě státních zaměstnanců ve správních úřadech a odměňování těchto zaměstnanců a ostatních zaměstnanců ve správních úřadech (služební zákon). Nový zákon o státní službě mění dosavadní práva a povinnosti zaměstnanců státu a státních úřadů. Týká se všech zaměstnanců ve státní správě, samosprávě a ozbrojených složkách státu.

Zákon o státní službě podle § 1<sup>66</sup> upravuje právní poměry státních zaměstnanců vykonávajících ve správních úřadech státní správu, organizační věci státní služby, služební vztahy státních zaměstnanců, odměňování státních zaměstnanců a řízení ve věcech služebního poměru a dále organizační věci týkající se zaměstnanců ve správních úřadech, kteří pracují v základním pracovněprávním vztahu. Pro účely tohoto zákona je správní úřad služebním úřadem (dále jen „správní úřad“).<sup>67</sup>

Všem dosavadním zaměstnancům, kteří budou k 1. 7. 2015 v pracovním poměru a splní všechny předpoklady, vznikne nárok na přijetí do služebního poměru. Na základě jejich žádosti o přijetí do služebního poměru na dobu neurčitou vydá služební orgán<sup>68</sup> (vedoucí služební úřadu) příslušné rozhodnutí nejpozději do 31. prosince 2015, do té doby trvá jejich pracovní poměr.

Zákon o státní službě mimo jiné zavádí povinnou úřednickou zkouškou,<sup>69</sup> což je také jedna z podmínek přijetí do služebního poměru na dobu neurčitou. To se to týká jak nových zaměstnanců, kteří byli přijati na volné služební místo na dobu určitou,<sup>70</sup> tak dosavadních

---

<sup>65</sup> Ústava České republiky. [online]. [cit. 2015-02-14]. Dostupné z: [http://zakony.centrum.cz/ustava-ceske-republiky?utm\\_source=google&utm\\_medium=cpc&utm\\_campaign=zakony-od-centrum\\_cz](http://zakony.centrum.cz/ustava-ceske-republiky?utm_source=google&utm_medium=cpc&utm_campaign=zakony-od-centrum_cz)

<sup>66</sup> Státní služba. *Ministerstvo vnitra České republiky* [online]. © 2015 [cit. 2015-02-14]. Dostupné z: <http://www.mvcr.cz/clanek/zakon-o-statni-sluzbe.aspx>

<sup>67</sup> Ustanovení § 4 zákona o státní službě

<sup>68</sup> Služební orgán definuje ustanovení § 10 zákona o státní službě

<sup>69</sup> Ustanovení § 35 - § 40 zákona o státní službě

<sup>70</sup> Ustanovení § 21, § 23, § 29 zákona o státní službě

zaměstnanců, kteří nesplňují potřebnou praxi stanovenou tímto zákonem.<sup>71</sup> Úřednická zkouška je vykonávána před zkušební komisí zřízenou příslušným ústředním správním úřadem a skládá se z části obecné a části zvláštní. Obecná část je písemná a má prověřit znalosti státních zaměstnanců o fungování a organizaci státní správy. Část zvláštní má ústní formu a ověří, zda státní zaměstnanec má dostatečnou odbornost pro výkon služby. Obsah, rozsah a další náležitosti úřednické zkoušky včetně způsobu jejího provedení a hodnocení stanoví Ministerstvo vnitra vyhláškou.<sup>72</sup>

Od 1. 1. 2015 jsou tedy všechny vztahy mezi státními zaměstnanci a státem veřejnoprávní a podléhají veřejnoprávní regulaci. To znamená, že jakékoliv rozhodnutí, které se týká státního zaměstnance, musí být vydáno ve správním řízení a lze ho napadnout odvoláním a následně správní žalobou u správního soudnictví. Jedná se o zcela zásadní změnu ochrany státních zaměstnanců. Nový zákon o státní službě, který se týká asi 65 tisíc zaměstnanců státu,<sup>73</sup> by měl zajistit profesionalizaci státní správy.

### 3.3.2 Personální strategie

Personální strategie ve veřejné správě, stejně tak jako v soukromé sféře, by měla být v souladu se strategickými záměry organizace. Nesmí být v rozporu se zákony a nesmí zasahovat do veřejných zájmů. Pro podporu formování a reprodukce pracovní síly by měla zohledňovat schopnosti pracovníků i mimo organizaci. Personální strategie by měla především umožnit reagovat na vnější vlivy jako je změna legislativy a rovněž změny uvnitř úřadu. Při jejím formulování by se měla opírat o trendy ve společnosti, tj. změny zákonů, změny v odměňování. Vzhledem k novodobému trendu, kterým je tlak na efektivní výkon činnosti zaměstnanců veřejné správy, by mezi hlavní priority úřadů měla patřit spokojenost občana - zákazníka se službou, kterou úřad nabízí.<sup>74</sup>

Právě tlak na zvyšování efektivity při zajišťování veřejných služeb, růst požadavků na kvalitu požadovaných informací a zájem veřejnosti o kvalitu správních úřadů

---

<sup>71</sup> Ustanovení § 190 odst. 1 písm. d) zákona o státní službě

<sup>72</sup> Ustanovení § 36, § 41 zákona o státní službě

<sup>73</sup> Služební zákon. *Zprávy Alfa 9* [online]. 2015 [cit. 2015-02-15]. Dostupné z: <http://zpravy.alfa9.cz/absolutenm/templates/zprava.aspx?a=35924>

<sup>74</sup> Personální strategie ve veřejném sektoru. *M. C. TRITON* [online]. 2011 [cit. 2015-02-14]. Dostupné z: <http://mc-triton.cz/item/personalni-strategie-ve-verejnem-sektoru>

je důvodem pro vytvoření strategického přístupu v této oblasti. Urban uvádí,<sup>75</sup> že při tvorbě personální strategie je třeba nejdříve provést analýzu podniku a na jejím základě zvážit, jaké zdroje bude organizace potřebovat, jestli lidské zdroje nebo i finanční. Ze zjištěných skutečností vytvořit závěr, který jasně stanoví, kolik pracovníků bude zapotřebí, jakou by měli mít kvalifikaci a vzdělání. Dále určit způsob, jakým budou noví pracovníci získáni, jak budou následně hodnoceni a motivováni.

Personální strategii tak, jak z výše uvedeného vyplývá, tvoří prognóza či plán personálních potřeb organizace, která zahrnuje zejména plán přijímání nových pracovníků, jejich získávání a udržení, další vzdělávání a trénink, plán řízení znalostí, způsob motivace, odměňování a hodnocení. Všechny uvedené prvky by neměly být opomíjeny ani v soukromém ani ve veřejném sektoru.

### 3.3.3 Přijetí do služebního poměru

*Státní zaměstnanci vykonávají službu ve služebním poměru na dobu neurčitou nebo na dobu určitou.*<sup>76</sup> Do služebního poměru na dobu určitou se přijímá zaměstnanec, který dosud úspěšně nevykonal úřednickou zkoušku, anebo má nahradit dočasně nepřítomného zaměstnance. O přijetí do služebního poměru rozhoduje vedoucí správního úřadu<sup>77</sup> spolu se zařazením státního zaměstnance na služební místo nebo s jeho jmenováním na služební místo vedoucího služebního úřadu, ředitele sekce, odboru nebo vedoucího oddělení. Obsazení volného služebního místa probíhá na základě výběrového řízení, které je služební orgán povinen vyhlásit na úřední desce a dále zveřejnit v informačním systému o státní službě.<sup>78</sup> Mezi základní údaje, které musí obsahovat oznámení o výběrovém řízení, patří uvedení požadavků a předpokladů týkající se žadatele, identifikace služebního místa, které má být obsazeno včetně oboru služby, délku trvání služebního poměru (doba určitá nebo neurčitá) a zařazení do platové třídy.<sup>79</sup>

---

<sup>75</sup> URBAN, Jan. *Výkladový slovník řízení lidských zdrojů s anglickými ekvivalenty*. Vyd. 1. Praha: ASPI, 2004, s. 126

<sup>76</sup> Služební poměr a jeho předpoklady upravuje § 20 - § 33 zákona o státní službě.

<sup>77</sup> Služební místa ve správních úřadech a jejich služební označení upravuje § 9 zákona o státní službě.

<sup>78</sup> Informační systém o státní službě se zřizuje dle § 180 zákona o státní službě jako informační systém veřejné správy, jehož účelem je vedení údajů nezbytných pro správu organizačních věcí služby a služebních vztahů v rámci služebních úřadů i mezi nimi a činění některých úkonů podle zákona o státní službě.

<sup>79</sup> Informace o výběrovém řízení a požadavky na žadatele uvádějí § 24 – § 28 zákona o státní službě.

Zaměstnanec, který má být na základě výsledku výběrového řízení zařazen na služební místo a nevykonal dosud úřednickou zkoušku, se přijímá na dobu určitou se zkušební dobou 12 nebo 6 měsíců v závislosti charakteru obsazovaného služební místa.<sup>80</sup> V této době je státní zaměstnanec povinen složit úřednickou zkoušku (podrobněji vymezena v kapitole 3.3.1). Po jejím úspěšném vykonání má nárok na změnu doby trvání služební poměru, a to na dobu neurčitou. Zaměstnanec, který byl přijat na dobu určitou z důvodu náhrady dočasně nepřítomného zaměstnance, má nárok na přijetí do služebního poměru na předem sjednanou dobu.

V den nástupu služby, který je uveden v rozhodnutí o přijetí do služebního poměru, státní zaměstnanec skládá před vedoucím služebního úřadu služební slib. O jeho složení se pořizuje úřední záznam, který se zakládá do osobního spisu zaměstnance.<sup>81</sup>

### 3.3.4 Týmová práce

V současné době je týmová práce součástí nejen soukromého sektoru ale i veřejného. Základní znalosti o týmové práci pracovníků státní správy jsou zcela nezbytné. Jak uvádí Bauerová,<sup>82</sup> na úřadech nepracuje každý sám za sebe, ale je členem určitého pracovního týmu, součástí kolektivu. Kromě schopnosti týmové práce, efektivní komunikace, zvládnání krizových situací a organizačních schopností by měl pracovník státní správy umět analyzovat podstatu problémů a nacházet jejich optimální řešení.

Za dva základní rozdílné způsoby řízení lze považovat hierarchický a týmový. **Hierarchický způsob řízení**, který zobrazuje obrázek 5, může představovat nedostatečnou horizontální komunikaci mezi jednotlivými vedoucími oddělení (odborů) a pracovníky. Vertikální komunikace může zahrnovat například nepochopení úkolu nebo špatnou informovanost. Pracovník tak většinou zná jen část řešeného problému a nemá plnou zodpovědnost, tu nese jeho nadřízený. Vždy záleží na kvalitě vedení. Předností hierarchického způsobu řízení však může být rychlost plnění dílčích úkolů a to vzhledem k absenci jakýchkoliv diskusí. Svě opodstatnění nachází např. v krizových situacích nebo při řízení velkých organizací.

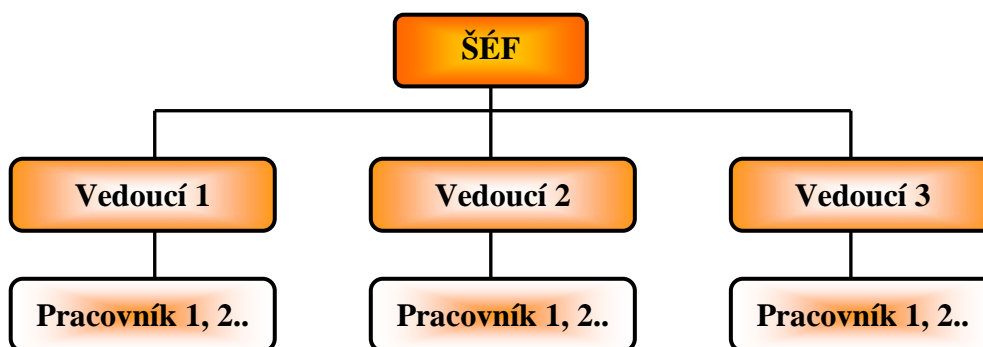
---

<sup>80</sup> Ustanovení § 29 zákona o státní službě

<sup>81</sup> Ustanovení § 31, § 32

<sup>82</sup> *Řízení obcí II.*, 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2008, s. 35

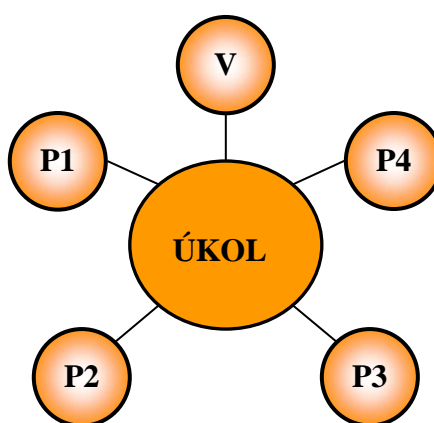
Obrázek 5: Hierarchický způsob řízení



zdroj: Řízení obcí II., str. 35, vlastní úpravy

**Při týmovém řízení** (viz obrázek 6), dochází k převedení odpovědnosti na pracovní tým, což znamená, že o dané problematice rozhodují členové týmu nebo vedoucí týmu sami. Rozdíl oproti hierarchickému způsobu řízení spočívá i ve větší komunikaci. Pracovníci jsou lépe seznámeni s podstatou problému a s cílem, kterého má být dosaženo. Při uplatňování týmové práce jsou úkoly plněny důkladněji a efektivněji, členové týmu lépe zvládají obtížné situace, a dochází ke zlepšení morálky.<sup>83</sup>

Obrázek 6: Týmový způsob řízení



zdroj: Řízení obcí II., str. 36; vlastní úpravy

<sup>83</sup> Řízení obcí II., 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2008, s. 36

Zásadní pro úspěšnou týmovou práci je správné vedení týmu. Vedoucí týmu by měl na základě zkušeností a odbornosti jednotlivých pracovníků sestavit tým, ve kterém by se všichni vzájemně podporovali a doplňovali. Předpokladem pro práci v týmu je nejen loajalita k organizaci, ale důležitá je především vnitřní motivace k pracovnímu výkonu, ambice, ochota spolupracovat a rovněž schopnost odolávat stresu. Výkonnost jednotlivých členů týmu by měl vedoucí průběžně sledovat, včas rozpoznat změny a umět na ně reagovat nebo jim úplně předejít.<sup>84</sup>

Týmová práce představuje především vytváření dobrých vztahů se všemi členy pomocí upřímných a otevřených konzultací a správné komunikace, tak jak uvádí Thomson.<sup>85</sup> Komunikace by měla být vedena nejen „shora“, např. formou pokynů, stanovování termínů, ale měla by vycházet i „zdola“ od členů týmu. Jen tak může vedoucí týmu posuzovat a vyhodnocovat informace.

Uvedené poznatky jednoznačně dokazují, že díky správné týmové práci je možné lépe využívat vzdělání a odbornou pomoc. Pomocí vhodného stylu vedení lze podporovat iniciativu a to s využitím „měkkých metod“ jako jsou konzultace, neformální spolupráce, sdílení informací, rady podřízeným a předávání nabytých zkušeností.

### **3.3.5 Služební hodnocení**

Podle zákona o státní službě státní zaměstnanec podléhá služebnímu hodnocení, které provádí bezprostředně nadřízený v součinnosti se služebním orgánem vždy jednou ročně v prvním čtvrtletí kalendářního roku za uplynulý kalendářní rok. V případě nevyhovujících výsledků se další služební hodnocení provede po uplynutí 6 měsíců. Služební hodnocení zahrnuje hodnocení znalostí a dovedností, výkonu služby, dodržování služební kázně a výsledků vzdělávání. Musí obsahovat závěr o tom, jakých výsledků zaměstnanec ve službě dosahoval a stanovení individuálních cílů pro jeho další osobní rozvoj. Zaměstnanec má nárok na vydání stejnopisu služebního hodnocení.<sup>86</sup>

---

<sup>84</sup> *Řízení obcí II.*, 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2008, s. 38

<sup>85</sup> THOMSON, Rosemary. *Řízení lidí: Managing people*. Vyd. 1. české. Praha: ASPI, 2007, s. 132

<sup>86</sup> Ustanovení § 155 zákona o státní službě

### 3.3.6 Vzdělávání zaměstnanců

Systém vzdělávání zaměstnanců správních úřadů upravuje zákon o státní službě.<sup>87</sup> Specifikuje oblast prohlubování vzdělání, zvyšování vzdělání a podmínky služebního volna a náhrady platu.

Za prohlubování vzdělání se považuje vstupní vzdělávání, průběžné vzdělávání a jazykové vzdělávání a jeho náklady nese správní úřad. Rozsah prohlubování vzdělání určuje vedoucí správního úřadu, přičemž vychází z výsledku služebního hodnocení státního zaměstnance.

Zvýšením vzdělání se rozumí též jeho rozšíření. Může jít o studium na vyšší odborné škole, vysoké škole nebo o vyslání na studijní pobyt. Jestliže náklady nese správní úřad a poskytuje zaměstnanci služební volno, je třeba souhlasu vedoucího správního úřadu.

Pravidla vzdělávání zaměstnanců ve správních úřadech podrobně upravuje Usnesení vlády České republiky č. 1542 ze dne 30. listopadu 2005. Pravidla nastavují jednotné přístupy a principy používané ve vzdělávání zaměstnanců ve správních úřadech.<sup>88</sup> Stanovují povinnosti a podmínky vstupního (úvodní a následné) a prohlubujícího vzdělávání (manažerské, jazykové a další). Přílohy obsahují jednotný koncepční obsah některých vzdělávacích programů.

---

<sup>87</sup> Ustanovení § 107 - § 111 zákona o státní službě

<sup>88</sup> *Pravidla vzdělávání zaměstnanců ve správních úřadech*. Praha: Úřad vlády České republiky, odbor řízení lidských zdrojů ve správních úřadech, 2006



## 4 Praktická část

Praktická část diplomové práce je zaměřena na exploraci managementu řízení lidských zdrojů ve veřejné správě s cílem odhalení případných nedostatků tohoto procesu. Výzkum byl uskutečněn v organizaci státní správy, kterou je Drážní úřad (dále jen „DÚ“), právní formou organizační složka státu se sídlem v Praze.

Pomocí deskriptivní metody jsou popsány procesy řízení lidských zdrojů ve výše uvedené organizaci státní správy se zaměřením především na oblast získávání, hodnocení, odměňování a vzdělávání zaměstnanců. Po provedené analýze těchto činností následuje vlastní výzkum a empirické šetření. Na základě výzkumu a jeho výstupů jsou s použitím syntézy zjištěných poznatků stanoveny návrhy na zefektivnění a zkvalitnění procesu řízení lidských zdrojů daného správního úřadu.

### 4.1 Právní základ Drážního úřadu

**Drážní úřad** je správní úřad zřízený podle § 53 zákona č. 266/1994 Sb., o dráhách, ve znění pozdějších předpisů (dále jen „zákon o dráhách“)<sup>89</sup> jako orgán státní správy, který je podřízen Ministerstvu dopravy.



#### Základní údaje

---

IČ: **61379425**

Právní forma: **Organizační složka státu**

Datum vzniku: **1. 4. 1994**

Sídlo: **Wilsonova 300/8**

**121 06 Praha 2 – Vinohrady**

---

<sup>89</sup> Drážní doprava. *Ministerstvo dopravy* [online]. 2015 [cit. 2015-03-01]. Dostupné z: [http://www.mdcr.cz/cs/Legislativa/legislativa/Legislativa\\_CR\\_drazni/Legislativa\\_CR\\_drazni](http://www.mdcr.cz/cs/Legislativa/legislativa/Legislativa_CR_drazni/Legislativa_CR_drazni)

Základním posláním a působností Drážního úřadu jako drážního správního úřadu je výkon státní správy, státního dozoru ve věcech drah a stavebního dohledu podle zákona č. 183/2006 Sb., o územním plánování a stavebním řádu (stavební zákon), ve znění pozdějších předpisů.<sup>90</sup>

Působnost Drážního úřadu je stanovena zákonem o dráhách. V souladu s tímto zákonem byl schválen ministrem dopravy Statut Drážního úřadu, který upravuje výkon působnosti a předmět činnosti DÚ, organizační vztahy, organizační členění, způsob řízení a působnost vedoucích zaměstnanců. V souladu s tímto statutem musí být všechny navazující dokumenty jako je Organizační řád Drážního úřadu, vnitřní předpisy i metodické pokyny.<sup>91</sup> Uvedený organizační řád je základním vnitřním předpisem DÚ. Stanoví organizační strukturu, zásady organizace a řízení, delegování pravomocí a povinností, působnost a hlavní činnost jednotlivých organizačních útvarů a jejich vzájemné vztahy. Detailnější zásady organizace a řízení, delegování pravomocí a povinností pak specifikují ostatní vnitřní předpisy.

Na Organizační řád Drážního úřadu navazují další vnitřní předpisy, zejména:

- spisový a skartační řád, jež upravuje postup zaměstnanců spisové služby, archivaci a skartaci písemností.
- pracovní řád, který obsahuje ustanovení zákoníku práce a pracovněprávních předpisů týkající se pracovní činnosti, vztahů mezi zaměstnavatelem a zaměstnanci DÚ.
- vnitřní kontrolní řád, jež nastavuje kontrolní systém, zaměření kontrolní činnosti, postavení a působnost jednotlivých článků kontrolního systému, obecné zásady a základní pravidla kontrolní činnosti správního úřadu.
- podpisový řád, na základě kterého jsou delegovány pravomoci a povinnosti ředitele DÚ. Delegování pravomocí a povinností se týká jednání a plnění povinností jménem Drážního úřadu a podepisování dokumentů v souvislosti s výkonem státní správy, státního dozoru a případných dalších činností.

---

<sup>90</sup> Stavební zákon (Zákon č. 183/2006 Sb.). [online]. [cit. 2015-03-01].

Dostupné z: <http://www.zakonyprolidi.cz/cs/2006-183>

<sup>91</sup> Statut Drážního úřadu vydaný rozhodnutím ministra dopravy č.j. 377/2010-410-PRIV/8 ze dne 1. 12. 2010 a účinný od 14. 1. 2011

Jestliže některé agendy spadají do kompetence více organizačních útvarů DÚ, pak je konáním v dané věci pověřen jeden útvar. Tento gestorský útvar má za povinnost zajistit si všechna odborná stanoviska příslušných útvarů. Až po jejich shromáždění může vydat závěrečný akt (rozhodnutí).<sup>92</sup>

#### **4.1.1 Působnost Drážního úřadu**

Podle § 55 zákona o dráhách vykonává Drážní úřad působnost podle tohoto zákona nebo zvláštního právního předpisu, s výjimkou věcí, ve kterých rozhoduje Ministerstvo dopravy nebo obce. Drážní úřad zajišťuje výkon státní správy, výkon státního dozoru ve věcech drah a státního dozoru ve věcech stavebního řádu, dozoru nad uváděním výrobků na trh, dozoru nad dodržováním práv cestujících a plní funkci bezpečnostního a regulačního úřadu.

Podle zákona o dráhách výkon působnosti Drážního úřadu zahrnuje:

- výkon státní správy ve věcech drah
- výkon povinností bezpečnostního a regulačního orgánu na železnici podle příslušných předpisů Evropské unie
- výkon funkce „příslušného orgánu“ Řádu pro mezinárodní železniční přepravu nebezpečných věcí (RID) – Přípojek C Úmluvy o mezinárodní železniční přepravě (COTIF)<sup>93</sup>
- výkon státního dozoru ve věcech drah
- výkon působnosti orgánu dozoru podle ustanovení zvláštního právního předpisu nad stanovenými výrobky a ostatními výrobky, nad drážními vozidly, určenými technickými zařízeními a nad strukturálními a provozními subsystémy na dráhách zařazených do evropského železničního systému
- výkon povinností dozoru nad dodržováním práv cestujících podle příslušných předpisů Evropských společenství.

---

<sup>92</sup> Organizační řád Drážního úřadu účinný od 1. 1. 2014 a projednaný s Ministerstvem dopravy dne 19. 12. 2013 a se Závodním výborem Odborového svazu železničářů dne 23. 10. 2013

<sup>93</sup> Řád pro mezinárodní přepravu nebezpečných věcí (RID) je Přípojek C k Úmluvě o mezinárodní železniční přepravě (COTIF). Podmínky pro přepravu nebezpečných věcí na železniční dráze upravuje Vyhláška č. 8/1985 Sb., o Úmluvě o mezinárodní železniční přepravě (COTIF), ve znění pozdějších předpisů.

Podle zvláštního předpisu výkon působnosti zahrnuje:

- výkon působnosti speciálního stavebního úřadu, s výjimkou pravomocí ve věcech územního rozhodování u staveb drah a na dráze, včetně zařízení na dráze, ve smyslu § 15 zákona č. 183/2006 Sb., o územním plánování a stavebním řádu, ve znění pozdějších předpisů (dále jen „stavební zákon“) a § 7 odst. 1 zákona o dráhách.
- výkon státního dozoru ve věcech stavebního řádu podle § 171 stavebního zákona.

## **Základní agendy výkonu státní správy a státního dozoru**

Přehled agend ve věci státní správy a státního dozoru je součástí Organizačního řádu Drážního úřadu. Obsahuje souhrn všech pracovních činností, které jsou prováděny v rámci jednotlivých útvarů DÚ. Podrobný nástin všech aktivit je uveden v příloze A.

### **Výtah základních činností**

Drážní úřad:

- *je speciálním stavebním úřadem pro stavby dráhy a stavby na dráze*
- *rozhoduje o vydání úředních povolení pro provozování dráhy*
- *rozhoduje o udělení licencí pro provozování drážní dopravy*
- *vydává osvědčení o bezpečnosti provozovatele dráhy a osvědčení dopravce*
- *vydává a odejímá licence strojvedoucího*
- *vydává průkazy způsobilosti osob k řízení drážních vozidel*
- *vydává průkazy způsobilosti určených technických zařízení tlakových, plynových, elektrických, zdvihacích, dopravních a drážních vozidel*
- *vydává osvědčení o odborné způsobilosti pro provádění revizí, prohlídek a zkoušek určených technických zařízení v provozu*
- *ukládá pokuty podle stavebního zákona a zákona o dráhách*
- *vykonává státní stavební dohled a státní dozor ve věcech drah.*<sup>94</sup>

---

<sup>94</sup> Organizační řád Drážního úřadu

## 4.1.2 Mezinárodní kooperace

Vzhledem k tomu, že Drážní úřad plní výkon povinností bezpečnostního a regulačního orgánu na železnici podle příslušných předpisů Evropské unie, je mezinárodní kooperace nutnou součástí jeho aktivit. Pravidelně se zúčastňuje zasedání organizovaných Evropskou agenturou pro železnice, jednání regulačních úřadů a koordinačních porad týkajících se práv cestujících při Evropské komisi. Rovněž spolupracuje s mezinárodním výborem pro mezinárodní přepravu nebezpečných věcí.

V roce 2013 se uskutečnilo celkem 35 pracovních zahraničních cest, kterých se zúčastnilo 44 zaměstnanců Drážního úřadu. Jde o cesty krátkodobého charakteru. Jejich nutnost vyplývá ze zapojení Drážního úřadu do celoevropské spolupráce v rámci EU. Celkovým přínosem zahraničních služebních cest je získávání nejnovějších technických poznatků v oblasti drážní dopravy.<sup>95</sup>

## Evropská agentura pro železnice

Drážní úřad je národním bezpečnostním úřadem a za Českou republiku se pravidelně účastní povinných plenárních zasedání pořádaných Evropskou agenturou pro železnice (dále jen „ERA“). Evropská agentura pro železnice byla zřízena nařízením Evropského parlamentu a Rady (ES) č. 881/2004<sup>96</sup> a svoji činnost zahájila v polovině roku 2006. Sídlí ve Francii, hlavní působiště je umístěno ve Valenciennes, mezinárodní konference pak probíhají v Lille.

*K hlavním cílům Evropské agentury pro železnice patří:*

- *posilovat bezpečnost evropského železničního systému*
- *zlepšit úroveň interoperability evropského železničního systému*
- *přispět ke zřízení evropského systému certifikace opravárenských dílen*
- *přispívat k zavádění jednotného systému školení a uznávání strojvedoucích.*<sup>97</sup>

---

<sup>95</sup> Technicko-ekonomický rozbor Drážního úřadu za rok 2013

<sup>96</sup> Access to European Union law. *EUR-Lex* [online]. [cit. 2015-03-02]. Dostupné z: <http://eur-lex.europa.eu/content/welcome/about.html>

<sup>97</sup> Přehledy právních předpisů EU. *Europa*. [online]. [cit. 2015-03-02]. Dostupné z: [http://europa.eu/legislation\\_summaries/transport/bodies\\_objectives/124013\\_cs.htm#amendingact](http://europa.eu/legislation_summaries/transport/bodies_objectives/124013_cs.htm#amendingact)

Zásadní prioritou EU je efektivnost železniční dopravy a dosažení srovnatelné úrovně kvality s jinými druhy přepravy. V politice modernizace evropského železničního sektoru ERA zaujímá důležité postavení. Její snahou je sblížit co nejvíce vnitrostátní technické a bezpečnostní předpisy všech členských států tak, aby byly navzájem slučitelné a zavést společné bezpečnostní metody pro celý evropský železniční systém.

### **Pracovní skupina Regulace při Evropské komisi**

Zástupci Drážního úřadu se zúčastňují pravidelných porad regulačních úřadů, které organizuje Evropská komise. Hlavním cílem je získání informací o vývoji v jednotlivých státech. Podkladem pro každou poradou je dotazník zpracovaný Komisí, na jehož základě regulační úřady poskytují potřebné informace.

### **Pracovní skupina Práva cestujících při Evropské komisi**

Evropská komise každý rok svolává koordinační poradou za účelem sjednocení postupu v oblasti práv cestujících.

### **Zasedání RID**

Řád pro mezinárodní přepravu nebezpečných věcí – RID<sup>98</sup> je Příloha C k Úmluvě o mezinárodní železniční přepravě (COTIF).<sup>99</sup> Smluvní strany této Úmluvy tvoří jako členské státy Mezivládní organizaci pro mezinárodní železniční přepravu (OTIF). Tato organizace sídlí v Bernu a jejím cílem je všestranně podporovat, zlepšovat a usnadňovat mezinárodní železniční přepravu.

Řád RID platí pro mezinárodní přepravu nebezpečných věcí po železničních tratích na území smluvních států. V této oblasti DÚ spolupracuje s mezinárodním výborem pro Řád RID při OTIF. Zástupci Drážního úřadu z odboru RID se každý rok zúčastňují mezinárodního zasedání RID v rámci OSN v Bernu a v Ženevě.

---

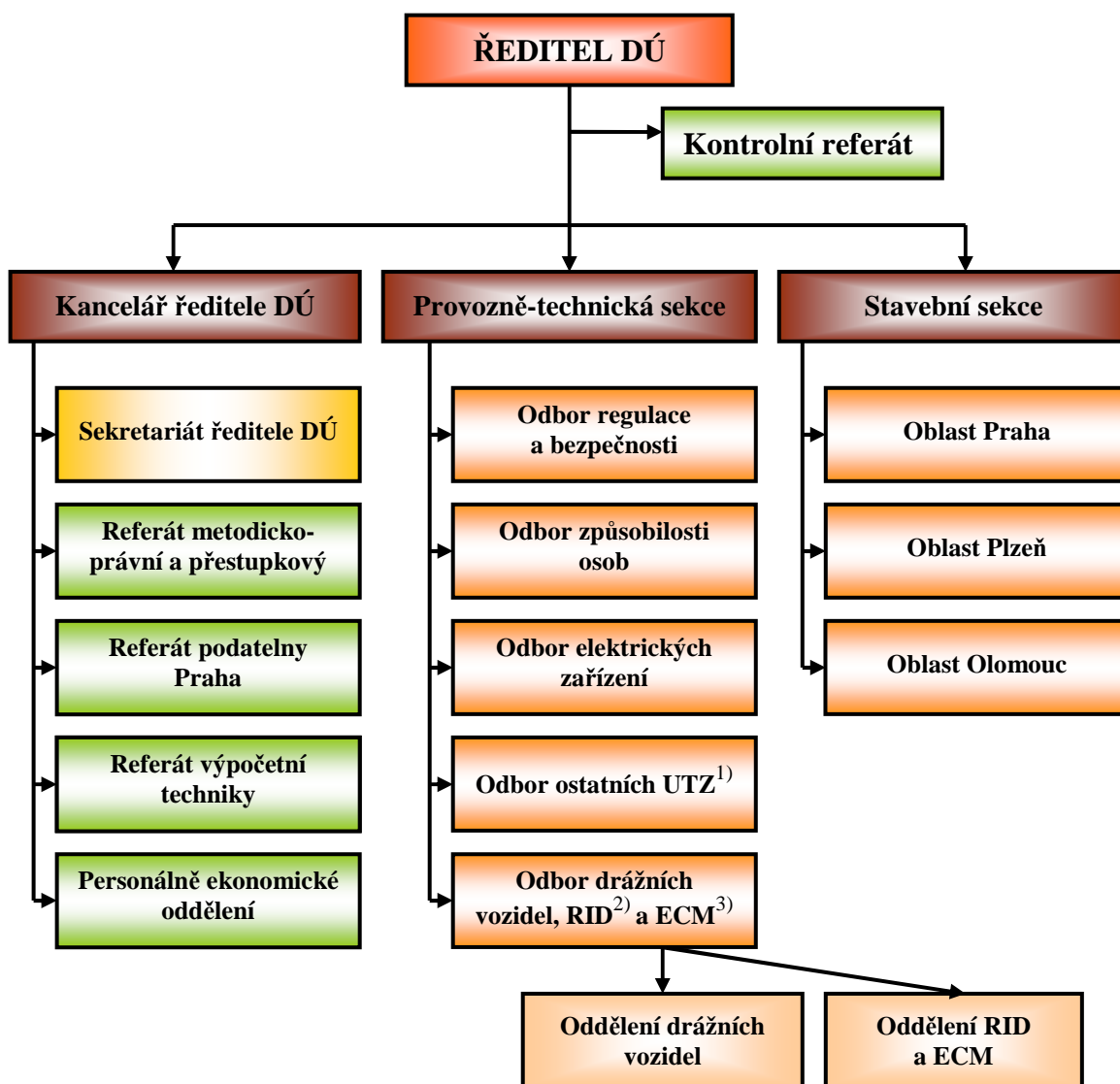
<sup>98</sup> RID. *Ministerstvo dopravy*. [online]. [cit. 2015-03-02]. Dostupné z: [http://www.mdcr.cz/cs/Drazni\\_doprava/Preprava\\_nebezpecnych\\_veci/RID\\_predpis/RID.htm](http://www.mdcr.cz/cs/Drazni_doprava/Preprava_nebezpecnych_veci/RID_predpis/RID.htm)

<sup>99</sup> Všechny členské státy EU jsou zároveň členskými státy Úmluvy COTIF.

### 4.1.3 Vedení organizace a její členění

Ředitel DÚ plní funkci statutárního orgánu Drážního úřadu a činí všechny úkony, které přísluší vedoucímu organizační složky státu. Jmenuje ho a odvolává ministr dopravy v souladu s § 54 zákona o státní službě. Organizační struktura DÚ je stanovena Organizačním řádem Drážního úřadu účinným od 1. 1. 2014. Členění na jednotlivé útvary znázorňuje obrázek 7.

Obrázek 7: Organizační schéma Drážního úřadu



- Pozn. <sup>1)</sup> Odbor ostatních UTZ (určených technických zařízení)  
<sup>2)</sup> Odbor RID (přeprava nebezpečných věcí)  
<sup>3)</sup> Odbor ECM (subjektů zodpovědných za údržbu)

zdroj: interní materiály Drážního úřadu, vlastní úpravy

Drážní úřad sídlí v Praze a rovněž má své zastoupení na dislokovaných pracovištích v Plzni a v Olomouci. Sektor ředitele Drážního úřadu zahrnuje kontrolní referát, kancelář ředitele DÚ včetně pěti referenčních úseků. Stěžejními útvary organizace jsou příslušné sekce. Sekce provozně technická se dále člení na pět odborů a dvě oddělení. Sekce stavební je rozdělena do tří oblastí: Praha, Plzeň, Olomouc. Obě dvě sekce jsou zastoupeny odbornými referenty.

Evidenční počet zaměstnanců k 31. 12. 2013 byl 109, z toho 72 mužů a 37 žen. Členění podle počtu zaměstnanců znázorňuje tabulka 1.

Tabulka 1: Rozložení pracovních sil Drážního úřadu

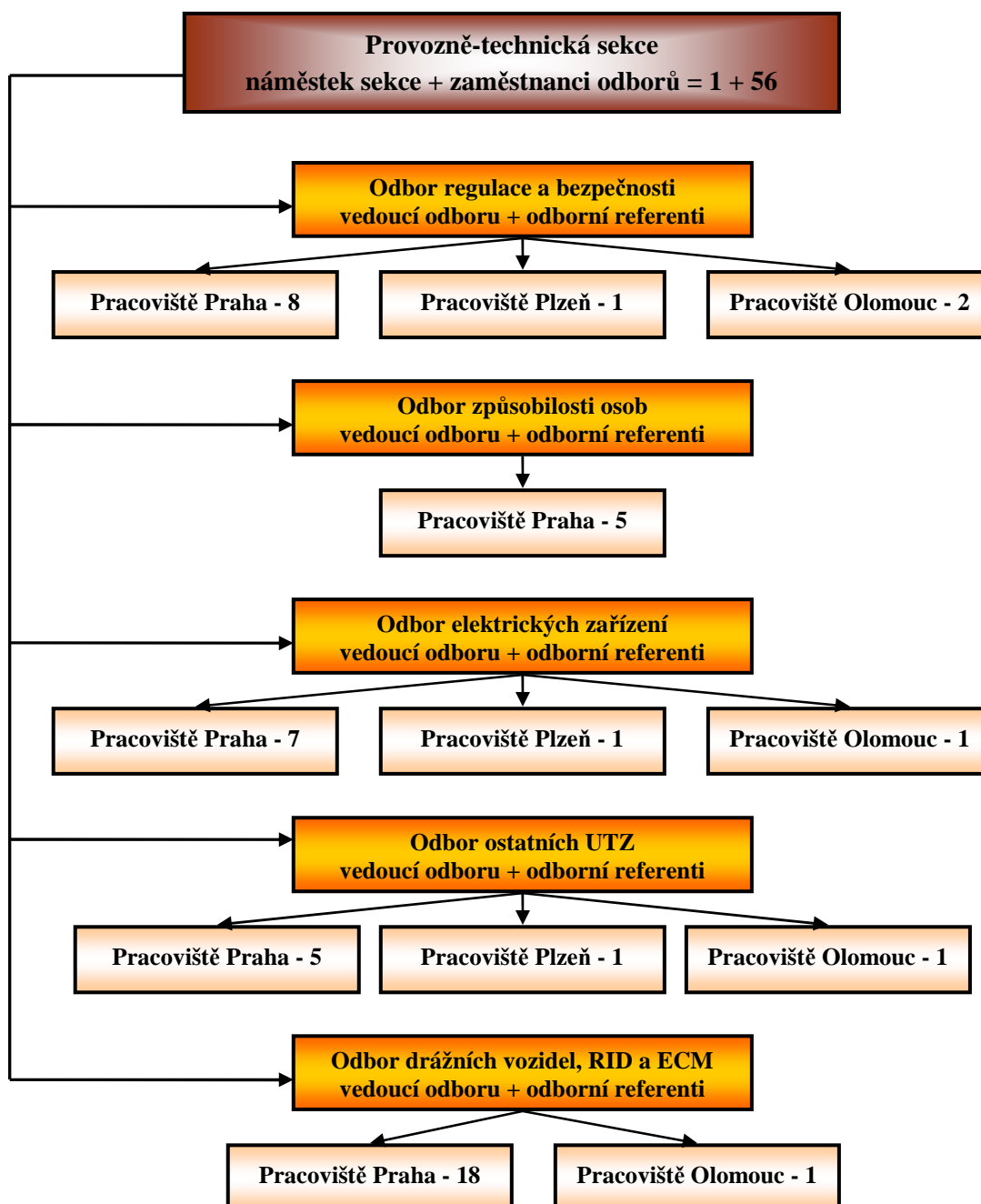
<b>Vedení DÚ a jednotlivé útvary</b>	<b>Muži</b>	<b>ženy</b>	<b>Celkem</b>
<b>Ředitel DÚ</b>	<b>1</b>	<b>-</b>	<b>1</b>
<b>Úsek ředitele</b>			
Kontrolní referát	1	-	1
Kancelář ředitele	-	1	1
Sekretariát ředitele	-	1	1
Referát metodicko-právní a přestupkový	1	3	4
Referát podatelny	-	3	3
Referát výpočetní techniky	-	3	3
Personálně ekonomické oddělení	-	3	3
<b>Celkem</b>	<b>3</b>	<b>14</b>	<b>17</b>
<b>Provozně technická sekce</b>			
Náměstek sekce	1	-	1
Odbor regulace a bezpečnosti	7	5	12
Odbor způsobilosti osob	2	3	5
Odbor elektrických zařízení	9	1	10
Odbor ostatních UTZ	7	1	8
Odbor drážních vozidel RID a ECM	20	1	21
<b>Celkem</b>	<b>46</b>	<b>11</b>	<b>57</b>
<b>Stavební sekce</b>			
Náměstek sekce	1	-	1
Oblast Praha	8	3	11
Oblast Plzeň	6	3	9
Oblast Olomouc	8	6	14
<b>Celkem</b>	<b>23</b>	<b>12</b>	<b>35</b>
<b>Celkový počet zaměstnanců</b>	<b>72</b>	<b>37</b>	<b>109</b>

zdroj: vlastní zpracování



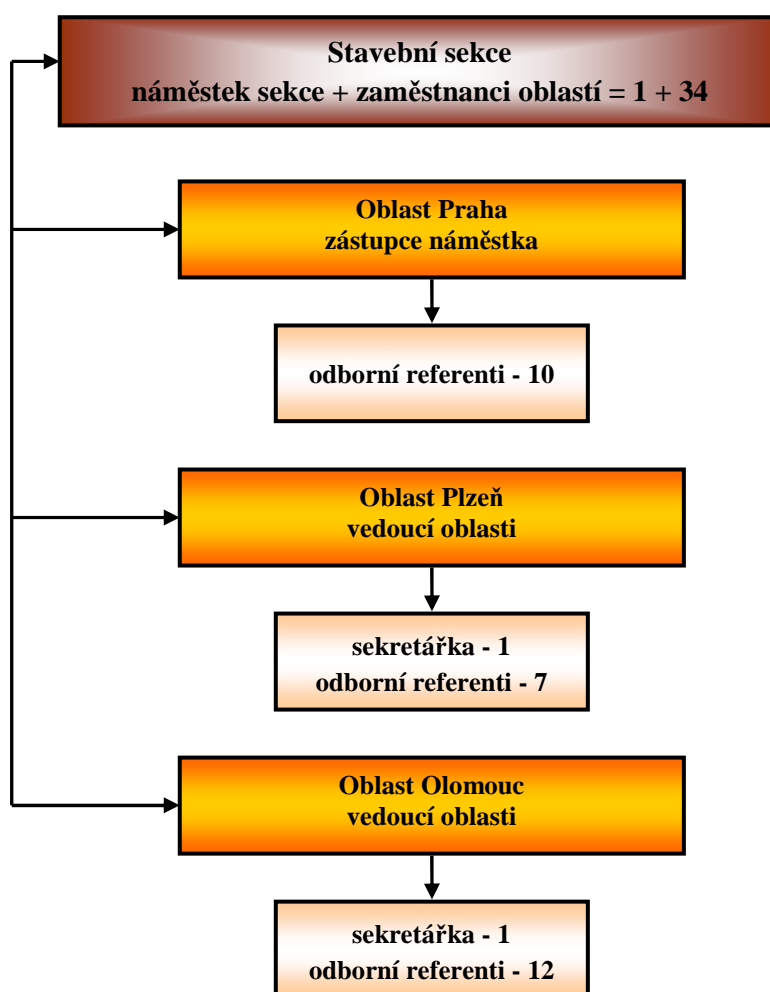
Dislokovaná pracoviště jsou sídlem příslušných stavebních sekcí, za jejichž činnost odpovídá vedoucí stavební oblasti. Zároveň zde mají odloučené pracoviště odborní referenti sekce provozně-technické, kteří mají své vedení v Praze. Obsazení jednotlivých pracovišť a oblastí zaměstnanci znázorňují následující schémata.

Obrázek 8: Členění sekce provozně-technické podle počtu zaměstnanců



zdroj: vlastní zpracování

Obrázek 9: Členění sekce stavební podle počtu zaměstnanců



zdroj: vlastní zpracování

Organizační schémata přehledně znázorňují počet zaměstnanců na pracovišti v Praze a na příslušných dislokovaných pracovištích. Největší personální obsazení reprezentují sekce. Z celkového počtu 109 zaměstnanců DÚ je 90 odborných referentů a 2 sekretářky. Odloučená pracoviště Plzeň i Olomouc jsou zastoupeny vedoucími oblastí sekce stavební a příslušnými referenty, přičemž v Plzni se jedná o 7 referentů, v Olomouci o 12 referentů. Pracovníci sekce provozně-technické jsou zastoupeni v počtu: Plzeň 3 referenti, Olomouc 5 referentů. Celkový počet zaměstnanců v jednotlivých oblastech: Plzeň 11, Olomouc 18. Součástí obou oblastí jsou sekretariáty obsazené vždy jednou zaměstnankyní.

## 4.2 Řízení lidských zdrojů v organizaci

Drážní úřad jako organizační složka státu sestavuje vlastní rozpočet podle přidělených finančních prostředků stanovených Ministerstvem dopravy. Úsporná opatření státu z předchozích let se promítla nejen do personální politiky Drážního úřadu, ale měla vliv i na celkové hospodaření a řízení organizace. Od roku 2009 bylo nutné přistoupit k postupné redukci nákladů organizace, což zapříčinilo snižování počtu zaměstnanců a v této souvislosti rušení dislokovaných pracovišť.<sup>100</sup> V oblasti odměňování došlo k úpravě nenárokové složky platu v podobě osobního ohodnocení a k absenci odměn. Pro úplnost je v následující tabulce 2 uveden průběh ukazatelů vztahujících se k počtu zaměstnanců, nákladům a k výši celkového schváleného rozpočtu.

Tabulka 2: Průběh jednotlivých ukazatelů v letech 2009 - 2013

Rok	2009	2010	2011	2012	2013
Počet zaměstnanců	125	118	111	111	109
Náklad na 1 zaměstnance (v tis. Kč)	134	125	131	143	136
Celkový schválený rozpočet (v tis. Kč)	68 754	65 789	58 881	62 481	60 706

zdroj: Technicko-ekonomický rozbor Drážního úřadu, vlastní úpravy

V průběhu pěti let došlo ke snížení stavu zaměstnanců z celkového počtu 125 na 109, což představuje úbytek 16 pracovníků. Na základě uvedených ukazatelů lze zkonstatovat, že ekonomická situace DÚ není příznivá, což nejlépe vystihují vyčíslené náklady na jednoho zaměstnance, které byly v roce 2013 jen o 2 tisíce vyšší oproti roku 2009. V této souvislosti je důležité uvést, že každým rokem přibývají nové agendy ve věci státní správy, které DÚ vykonává v omezeném počtu zaměstnanců. V roce 2010 přibyla agenda práva cestujících<sup>101</sup> a v roce 2011 agenda licencí strojvedoucích.<sup>102</sup> K dalšímu nárůstu administrativních výkonů zejména v oblasti zdravotní kvalifikace strojvedoucích došlo v roce 2012. V tomto důsledku bylo v letech 2013 a 2014 nutno omezit výkon státního dozoru oproti potřebám zejména v oblasti auditů u dopravců a provozovatelů drah.

<sup>100</sup> V roce 2010 bylo zrušeno dislokované pracoviště v Brně, v dalším roce došlo k redukci počtu zaměstnanců v Olomouci a v Plzni.

<sup>101</sup> Jedná se o agendu vyřizování stížností cestujících podle § 55 odst. 3 zákona o dráhách

<sup>102</sup> Agenda vznikla na základě § 46c zákona o dráhách.

Ve vztahu ke každoročnímu nárůstu výkonů DÚ nelze zapomínat ani na zvyšující se požadavky ze strany Evropské agentury pro železnice a přibývající úkoly vycházející ze Směrnic Evropské unie.

Drážní úřad eviduje seznam nejdůležitějších úkonů prováděných v průběhu daného roku. Přehled hlavních činností za rok 2013 včetně jejich nárůstu prezentuje příloha B. Průběh počtu uskutečněných úkonů a v období let 2009 – 2013 uvádí tabulka 3.

Tabulka 3: Počet nejdůležitějších úkonů Drážního úřadu v letech 2009 – 2013

Rok	2009	2010	2011	2012	2013
<b>Počet úkonů</b>	<b>64</b>	<b>64</b>	<b>67</b>	<b>71</b>	<b>80</b>

zdroj: Technicko-ekonomický rozbor Drážního úřadu, vlastní úpravy

V současnosti se Drážní úřad potýká s nedostatkem zaměstnanců, který byl způsoben omezováním počtu systematizovaných míst a nezajištěním dostatečného počtu kvalifikovaných a zkušených zaměstnanců. V důsledku tohoto nepříznivého stavu může být narušen kvalitní výkon státní správy a souvisejících činností včetně aktivit týkajících se mezinárodní kooperace.

Vrcholový management Drážního úřadu hledá optimální řešení této problematiky. Vzhledem k tomu, že role DÚ byla dosud podceňovaná, přestože se jedná o velmi mocný úřad v oblasti provozování drah a drážní dopravy, hlavní vizí je pozvednutí jeho prestiže. Předpokladem je správné nastavení personální politiky a jejích dílčích systémů. Stěžejním úkolem vedení DÚ je zaměřit se na oblast získávání zaměstnanců, jejich vzdělávání a odměňování a zajistit řádné fungování procesů v těchto oblastech. Výběr kvalifikovaných odborníků a jejich následné udržení je hlavní prioritou.

#### **4.2.1 Personální plánování**

O personálních záležitostech, které nejsou Organizačním řádem Drážního úřadu nebo jiným vnitřním předpisem delegovány na některý z útvarů, rozhoduje ředitel DÚ ve spolupráci s příslušnými náměstkyněmi a personálně ekonomickým oddělením, v jehož působnosti je zajišťování personální agendy DÚ. Náměstci příslušných sekcí předkládají

řediteli Drážního úřadu návrhy na řešení personálních otázek, které mohou být vlastním podnětem nebo prezentací vedoucích odborů, oblastí, oddělení. Personalistka vede agendu personalistiky a systemizace DÚ, evidenci personálních seznamů a rovněž evidenci o dosažené kvalifikaci zaměstnanců. Jejím úkolem je poskytovat informace vedoucím pracovníkům v oblasti personálních činností a zajišťovat, organizovat a koordinovat personální služby.

Cílem personálního plánování je nejen zajistit početní stav zaměstnanců, ale také získat kvalifikované zaměstnance splňující požadavky k naplnění plánovaných úkolů a cílů organizace. Od předpokládaného pohybu zaměstnanců se odvíjí tvorba personálních plánů. Dlouhodobé personální plánování se realizuje na základě předpokládaných odchodů zaměstnanců do starobního důchodu. Střednědobé plány se pak sestavují v případě odchodu na mateřskou dovolenou nebo návratu z rodičovské dovolené. V současné době, kdy je získání nových odborníků více než žádoucí, vedení DÚ upřednostňuje specifické plány vycházející z perspektivy výsledků a jsou zaměřené na nábor pracovníků, jejich udržení, vzdělávání, personální rozvoj a odměňování, a to s ohledem na finanční situaci organizace.

#### **4.2.2 Získávání zaměstnanců**

Na personální plánování navazuje získávání zaměstnanců, jehož cílem je zajištění vhodných uchazečů o pracovní místo. Získávání, správný výběr a následné udržení kvalifikovaných odborníků je v současnosti prvořadým úkolem DÚ. Vedení Drážního úřadu si uvědomuje, že zabezpečení schopných a výkonných zaměstnanců je pro kvalitní a efektivní výkon působnosti úřadu nezbytným předpokladem. Dalším a rovněž důležitým úkolem je zamezit ve větší míře odchodům zkušených zaměstnanců, ke kterým docházelo v minulých letech. Uvolněná místa se dosud dařilo obsazovat především bývalými zaměstnanci obchodních firem České dráhy, a.s., ČD Cargo, a.s. a Správa železniční dopravní cesty, státní organizace, převážně v důchodovém věku. Ze 109 zaměstnanců DÚ v roce 2013 pracovalo 16 důchodců, což představuje 15% z celkového počtu pracovníků. Získávání dalších nových odborníků je problematické, a to především z důvodu nízkých platů DÚ v porovnání se soukromým sektorem. Pro úplnost je v tabulce 4 uvedena věková struktura zaměstnanců DÚ v roce 2013.

Tabulka 4: Věková struktura zaměstnanců Drážního úřadu v roce 2013

věk	ženy	muži	celkový počet	celkem v %
do 30 let	3	3	6	5,5
do 40 let	8	6	14	12,9
do 50 let	8	5	13	11,9
do 60 let	16	35	51	46,8
nad 60 let	2	23	25	22,9
<b>celkový počet</b>	<b>37</b>	<b>72</b>	<b>109</b>	<b>100</b>
<b>celkem v %</b>	<b>34</b>	<b>66</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

zdroj: Technicko-ekonomický rozbor Drážního úřadu za rok 2013, vlastní úpravy

V důsledku nedostatku zaměstnanců usiluje Drážní úřad o získání zaměstnanců z vnějších zdrojů pracovních sil. Zvolená metoda závisí na požadavcích volného pracovního místa a na výši finančních prostředků, které jsou na tuto oblast vyčleněny. Nabídku zaměstnání uveřejňuje DÚ především na svých webových stránkách. Příklad nabídky je uveden v příloze C. Dále je využívána inzerce v tisku, konkrétně v deníku Mladá fronta. Nabídky zaměstnání jsou rovněž rozesílány se žádostí o zveřejnění na český dopravní server K-report.net ('redakce@k-report.net'), webový portál ŽelPage ('info@zelpage.cz'),<sup>103</sup> dopravní web ('redakce@dopravni.net'), slovenský internetový portál ('info@vlaky.net'), webové stránky práce.kurzy.cz<sup>104</sup> nebo www.pracomat.cz.<sup>105</sup> S úřadem práce DÚ spolupracuje v případě obsazení pracovních míst, která nejsou náročná na kvalifikaci uchazečů. Dosažené vzdělání zaměstnanců ilustruje tabulka 5.

Tabulka 5: Struktura zaměstnanců podle vzdělání v roce 2013

Vzdělání	ženy	muži	celkový počet	celkem v %
VŠ	19	55	74	68
ÚSO a ostatní	18	17	35	32
<b>celkem</b>	<b>37</b>	<b>72</b>	<b>109</b>	<b>100</b>
<b>celkem v %</b>	<b>34</b>	<b>66</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

zdroj: Technicko-ekonomický rozbor Drážního úřadu za rok 2013, vlastní úpravy

<sup>103</sup> Magazín o drahách poskytující novinky a články, galerii, kalendář akcí, řazení vlaků, popis tratí a vozidel, diskusní fórum a další. Je provozován spolkem ŽelPage, nezávislou dobrovolnickou organizací odborníků a fanoušků drážní dopravy. Je jedním z nejnavštěvovanějších železničních webů v České republice.

<sup>104</sup> Drážní úřad - volná pracovní místa. *Kurzycz* [online]. © 2000 - 2015 [cit. 2015-03-02]. Dostupné z: <http://prace.kurzy.cz/urad-prace/volna-mista/drazni-urad-61379425-firma/>

<sup>105</sup> Když chcete pracovat. *pracomat* [online]. © 2015 [cit. 2015-03-02]. Dostupné z:

<http://www.pracomat.cz/prace/8448270776-ostatni-odborni-pracovnici-v-administrative-a-sprave-organizace>

Zájemci o nabízené pracovní místo zasílají strukturované životopisy a motivační dopisy na uvedenou kontaktní adresu DÚ. Prvotní třídění uchazečů na vhodné a nevhodné je v kompetenci příslušného vedoucího, na jehož pracovišti se pracovní místo obsazuje. Zvolení kandidáti jsou písemným oznámením informováni o podmínkách konání výběrového řízení na volné služební místo. Výběrové řízení, které probíhá v souladu se zákonem o státní službě, správní úřad vyhlašuje na úřední desce. Tříčlenná výběrová komise vede s uchazečem pohovor, který je zaměřen na obor služby a na splnění dalších odborných předpokladů. V případě požadavku znalosti cizího jazyka, může být provedeno ověření jeho znalostí.

Vedoucí správního úřadu rozhoduje o přijetí do služebního poměru v souladu se zákonem o státní službě, přičemž datum jeho vzniku se uvádí v rozhodnutí. Podmínky a procesní postup přijetí do služebního poměru upravují ustanovení § 20 - § 42 zákona o státní službě a jsou popsány v kapitole 3.3.3. Pracovní náplně zaměstnanců stanovují v součinnosti s personálně-ekonomickým oddělením vedoucí zaměstnanci.<sup>106</sup>

### **4.2.3 Hodnocení a odměňování zaměstnanců**

**Hodnocení zaměstnanců** DÚ probíhá na základě neformálního systému hodnocení, který se uskutečňuje v rámci pravidelných porad příslušných odborů nebo oddělení, případně oblastí. Výhodou této zavedené formy je okamžité poskytnutí zpětné vazby hodnocenému pracovníkovi, ale i jeho nadřízenému. S účinností zákona o státní službě se však pravidelné formální hodnocení stává povinností a podléhá mu každý státní zaměstnanec. Obsah služebního hodnocení podle tohoto zákona uvádí kapitola 3.3.5.<sup>107</sup>

**Odměňování zaměstnanců** DÚ probíhá na základě nařízení vlády č. 564/2006 Sb., o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě, ve znění pozdějších předpisů (dále jen „nařízení vlády“). Plat sestává z platového tarifu odvozeného od zařazení zaměstnance do platové třídy podle druhu sjednané práce a platového stupně podle doby započitatelné praxe.<sup>108</sup> Dalšími složkami platu jsou zákonem stanovené příplatky za vedení, možný osobní příplatek a případné odměny.

---

<sup>106</sup> Organizační řád Drážního úřadu

<sup>107</sup> Ustanovení § 155 zákona o státní službě

<sup>108</sup> Příloha E obsahuje tabulku platových tarifů dle uvedeného nařízení vlády.

Osobní příplatek by měl zohledňovat pravidelný nadstandardní výkon zaměstnance a motivovat k vyšším výkonům. Vzhledem k nízkému finančnímu ohodnocení pracovníků DÚ však slouží spíše k dorovnání základního platu. Průměrný příjem zaměstnanců DÚ v období let 2009 – 2013 ukazuje tabulka 6.

Tabulka 6: Vývoj mzdových ukazatelů v období let 2009 – 2013

Rok	2009	2010	2011	2012	2013
<b>Průměrný příjem v tis. Kč</b>	24 791	24 987	24 311	24 530	24 980

Zdroj: Technicko-ekonomický rozbor Drážního úřadu za rok 2013, vlastní úpravy

Na základě uvedených ukazatelů lze zkonstatovat, že za posledních pět let nedocházelo k výraznému navýšení platů. Průměrný příjem v roce 2013 byl pouze o 189 Kč vyšší oproti roku 2009. V roce 2011 došlo dokonce ke snížení průměrného příjmu o 676 Kč, což představuje meziroční pokles ve výši 3%. V porovnání s průměrným platem v ČR v roce 2013, který byl 25 128 Kč<sup>109</sup> lze zkonstatovat, že příjmy na DÚ nejsou uspokojivé, jelikož nedosahují ani celorepublikového průměru.

Ze zaměstnaneckých výhod Drážní úřad poskytuje z fondu kulturních a sociálních potřeb (dále jen „FKSP“) aktivním zaměstnancům pouze příspěvek na stravování. Bývalým zaměstnancům (důchodcům) DÚ přispívá z FKSP na setkání s vedením úřadu a zástupci odborů. Sociální výpomoci a půjčky k překlenutí tíživé situace jsou poskytovány zcela výjimečně.<sup>110</sup>

Mezi další výhody, které stanoví kolektivní smlouva,<sup>111</sup> lze zařadit částečnou nebo plnou úhradu jazykových kurzů anglického jazyka a možnost čerpat zdravotní volno s náhradou platu ve výši 100% v rozsahu 6 pracovních dní. K výhodám lze také přičíst možnost využívat jízdnicích výhod, které poskytuje obchodní firma „České dráhy, a.s.“<sup>112</sup> a použití služebního mobilního telefonu.

<sup>109</sup> Vývoj mezd. *Kurzycz* [online]. 2015 [cit. 2015-03-02]. Dostupné z: <http://www.kurzy.cz/makroekonomika/mzdy/>

<sup>110</sup> Zásady hospodaření s fondem FKSP v roce 2013

<sup>111</sup> Nejsou hrazeny z FKSP.

<sup>112</sup> Jedná se o režijní výhody.



#### 4.2.4 Vzdělávání zaměstnanců

Proces vzdělávání na Drážním úřadu není prováděn systematicky. Soustřeďuje se spíše na nutnou a právě vzniklou potřebu související především se změnou legislativy. Z velké části je upřednostňována metoda vzdělávání na pracovišti formou pracovní porady, a to vzhledem k její nízké finanční náročnosti. Mezi základní interní formy vzdělávání DÚ patří vstupní úvodní vzdělávání, školení bezpečnosti a ochrany zdraví při práci (BZOP) a školení příslušných zákonů a vyhlášek v případě jejich změn. Na pracovišti se rovněž konají pravidelná proškolení řidičů referentských vozidel, jež zajišťuje DÚ ve spolupráci se zástupci externích subjektů.

Externí forma vzdělávání je uplatňována u kurzů následného vzdělávání zaměřeného na Evropskou unii, které absolvují především noví zaměstnanci. K prohloubení kvalifikace zaměstnavatel v rámci možností zajišťuje zaměstnancům příslušné sekce, odboru, oddělení či oblasti odborné školení v případě změny právní úpravy, která se týká předmětu činnosti Drážního úřadu.

Na základě platné kolektivní smlouvy má zaměstnanec právo účasti na studiu, školení a seminářích krátkodobého charakteru, jejímž cílem je zvýšení kvalifikace v oboru podle § 231 - § 233 zákoníku práce (dále jen „ZP“).<sup>113</sup> Za tímto účelem může Drážní úřad se zaměstnancem uzavřít písemnou dohodu ve smyslu § 234 ZP. Jedná-li se o zvýšení kvalifikace zaměstnance využitelné pro potřebu zaměstnavatele, hradí zaměstnavatel náklady podle ZP.

Personálně-ekonomické oddělení ve spolupráci s vedoucími útvarů zajišťuje vzdělávání zaměstnanců DÚ a organizuje jejich školení. Sleduje úroveň doplňování, prohlubování, udržování kvalifikace zaměstnanců a o dosažené kvalifikaci, absolvovaných kurzech a získaných osvědčeních zaměstnanců vede evidenci.

Drážní úřad nevytváří plány průběžného vzdělávání, čímž je opomíjen cílený rozvoj jednotlivých zaměstnanců. Prohlubování vzdělávání se uskutečňuje pouze na základě aktuálních změn týkajících se především legislativy. Nabídka externích školení je omezená, a to s ohledem na finanční situaci DÚ.

---

<sup>113</sup> Zákoník Práce (Zákon č. 262/2006 Sb.). [online]. [cit. 2015-03-15]. Dostupné z: <http://business.center.cz/business/pravo/zakony/zakonik-prace/>

### 4.3 Vlastní výzkum

Proces zabezpečování lidských zdrojů se týká především získávání nových zaměstnanců včetně jejich následného udržení a je základním východiskem celého systému řízení lidských zdrojů a personálních činností s ním souvisejících. Od zajištění vhodných zaměstnanců se odvíjí jejich hodnocení, odměňování a průběžné vzdělávání. Způsob realizace všech personálních procesů se v konečném důsledku odráží ve schopnosti organizace udržet si potřebné kvalifikované zaměstnance.

Základem pro stanovení návrhu na zefektivnění a zkvalitnění řízení lidských zdrojů v organizaci byl kvalitativní výzkum zahrnující deskripci procesů získávání, hodnocení, odměňování a vzdělávání zaměstnanců a jejich následnou analýzu. Pro deskriptivní část byla zvolena metoda nezúčastněného pozorování a studia interních a externích dokumentů. K analýze zvolených personálních činností byl použit sběr dat prostřednictvím neformálních rozhovorů s vybranými zaměstnanci organizace a dotazníku.

Vlastní výzkum měl poskytnout přímé a nezprostředkované informace, které se týkají zvolených metod získávání zaměstnanců a celkové spokojenosti s kvalitou vstupního vzdělávání, se systémem hodnocení, odměňování a dalšího vzdělávání.

Pro potřebu dotazníkového šetření byl proveden účelový výběr respondentů, přičemž kritériem byl věk zaměstnance. Ze 109 zaměstnanců DÚ bylo osloveno 46 odborných referentů z příslušných sekcí, kteří byli rozděleni do dvou skupin. Každá skupina reprezentovala přesně polovinu vybraných zaměstnanců. První zahrnovala věkovou kategorii ve věku do 50 let a druhá ve věku od 51 let. Záměrem účelového výběru bylo zjistit, jestli věk zaměstnance ovlivňuje volbu dalšího odborného vzdělávání.

Dotazníkové šetření bylo uskutečněno v měsíci říjnu 2014. V rámci výzkumu byl dotazník osobně předán všem vybraným zaměstnancům se žádostí o jeho vyplnění. Způsob oslovení respondentů byl zvolen s cílem uskutečnění neformálních rozhovorů týkajících se dané problematiky a dále z důvodu zajištění 100% návratnosti dotazníků. Díky tomuto postupu byly poskytnuté informace srozumitelnější a obsáhlejší.

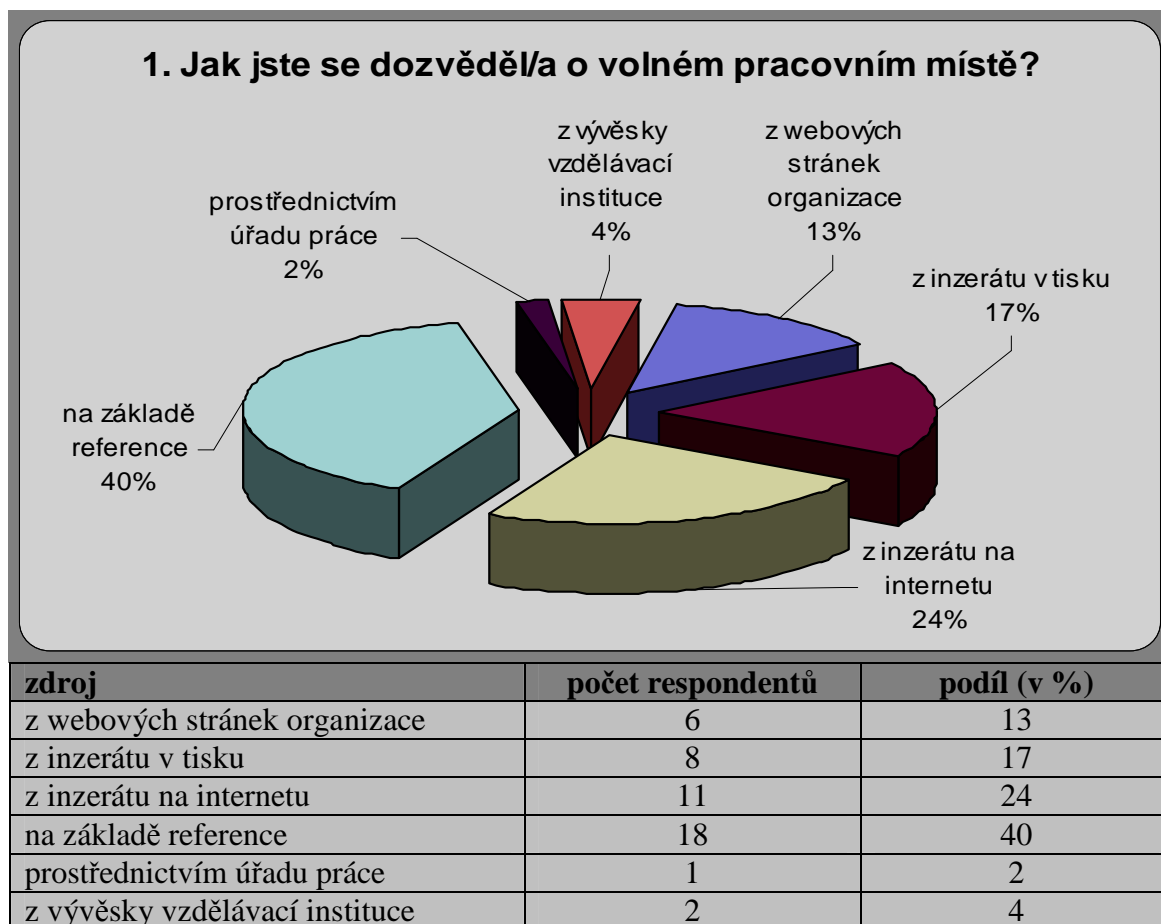
Dotazník obsahoval 17 uzavřených otázek, které byly rozděleny na tři oblasti, tak aby korespondovaly s cílem výzkumu (viz příloha D). Jednalo se o tyto personální činnosti: získávání zaměstnanců, hodnocení a odměňování, vzdělávání zaměstnanců.

### 4.3.1 Výsledky výzkumu

Pro výzkum zvolené problematiky byla získána data pomocí metody nezúčastněného pozorování, studia dokumentů, neformálních rozhovorů a dotazníkového šetření.

#### 1. Jak jste se dozvěděl/a o volném pracovním místě?

Graf 1: Jak jste se dozvěděl/a o volném pracovním místě?

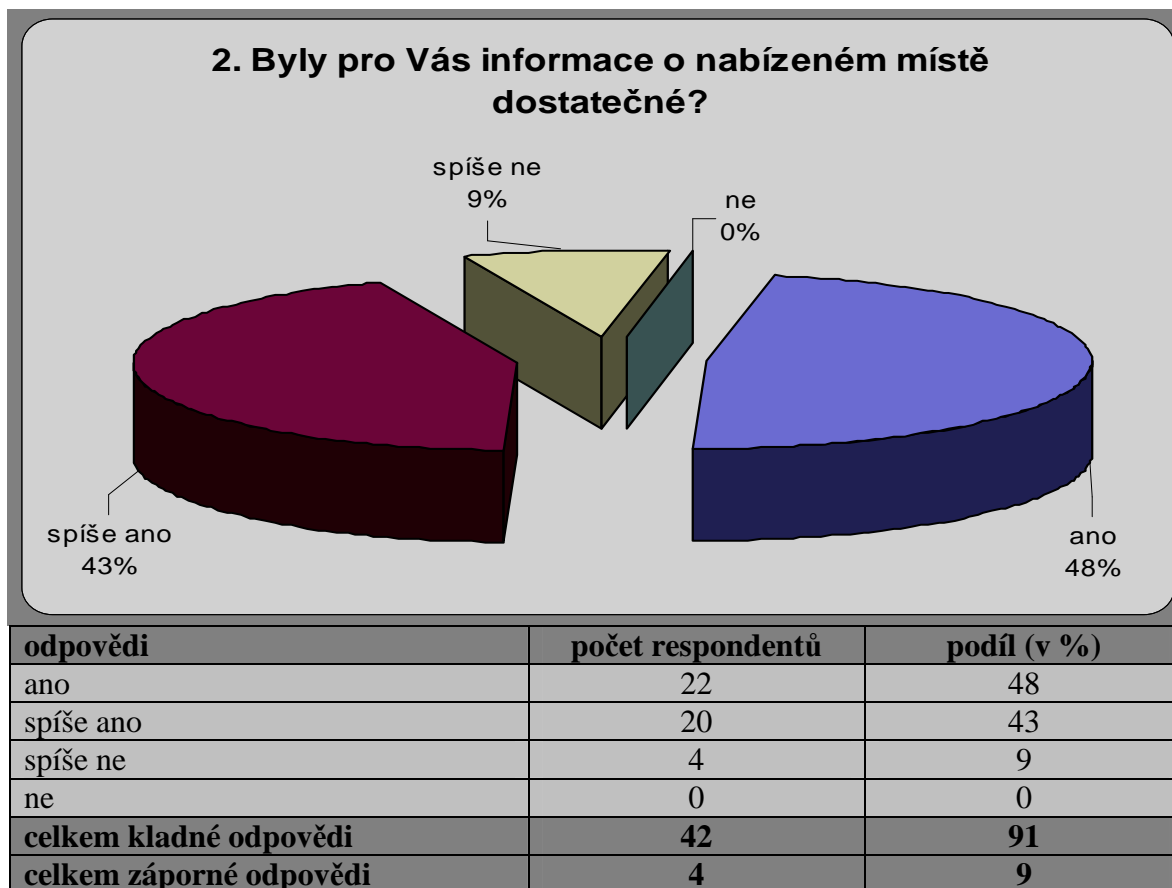


zdroj: vlastní zpracování

Z uvedeného grafu vyplývá, že nejčastější metodou získávání zaměstnanců jsou z 40% reference. Na základě neformálních rozhovorů bylo zjištěno, že se jedná o doporučení zaměstnanců obchodních firem „České dráhy, a.s.“ nebo „ČD Cargo, a.s.“, kteří tyto podniky opouštějí v rámci restrukturalizace. Převážně jde o reference stávajících zaměstnanců DÚ, ale i o doporučení ze strany uvedených firem. Nejméně úspěšným prostředkem získávání nových pracovníků je spolupráce s úřady práce. Zkušenosti ukazují, že tato nabídka volného místa neoslovuje kvalifikované zaměstnance.

## 2. Byly pro Vás informace o nabízeném místě dostatečné?

Graf 2: Byly pro Vás informace o nabízeném místě dostatečné?



zdroj: vlastní zpracování

Na základě získaných odpovědí lze jednoznačně zkonstatovat, že téměř všichni uchazeči byli dostatečně informováni o profilu pracovního místa. Pouze 9% dotazovaných se vyjádřilo záporně, což dle zprostředkovaných informací způsobila neucelená nabídka zaměstnání, která neobsahovala další možné příležitosti a výzvy ze strany potenciálního zaměstnavatele. Jejím obsahem byly informace týkající se popisu pracovního místa a jeho specifikace, tj. požadavků kladených na uchazeče a dále platové zařazení dle příslušného nařízení vlády, stanovený termín pro podání žádostí případných zájemců a kontaktní adresa pro jejich doručování. V těchto čtyřech případech, kdy byli zaměstnanci nespokojeni s informacemi o nabízeném pracovním místě, se jednalo o nabídku prostřednictvím webových stránek DÚ.

### 3. Byl/a jste spokojen/a s kvalitou zaškolení na získané pracovní pozici?

Graf 3: Byl/a jste spokojen/a s kvalitou zaškolení na získané pracovní pozici?



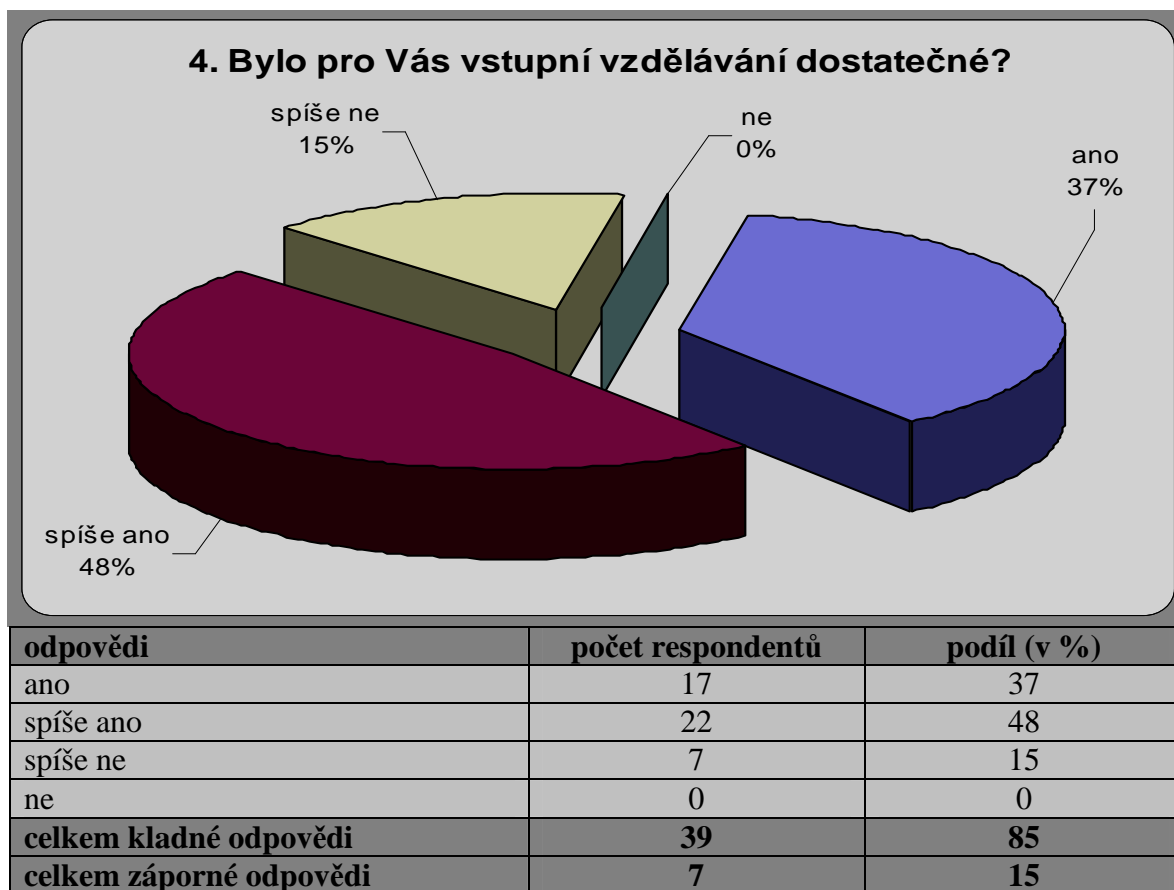
odpovědi	počet respondentů	podíl (v %)
spokojen/a	30	65
spíše spokojen/a	16	35
spíše nespokojen/a	0	0
nespokojen/a	0	0
<b>celkem kladné odpovědi</b>	<b>46</b>	<b>100</b>
<b>celkem záporné odpovědi</b>	<b>0</b>	<b>9</b>

zdroj: vlastní zpracování

S kvalitou zaškolení byli spokojeni všichni dotazovaní. V průběhu neformálního rozhovoru zaměstnanci poskytovali informace o jednotlivých etapách školení. Základním krokem bylo seznámení zaměstnanců s organizací, s charakterem služeb, odměňováním, sociálními výhodami, s otázkami bezpečnosti práce a s informačním systémem. Dále byly poskytnuty informace týkající se struktury pracoviště a jeho spolupracovníků. Posledním krokem bylo představení místa výkonu práce a obeznámení se systémem práce a pracovní dobou. Nebyly opomenuty ani problémy, které se mohou vyskytnout. Spokojenost byla rovněž projevna v oblasti spolupráce s nadřízenými a spolupracovníky, kteří prováděli potřebná školení při samotném výkonu práce. Poskytnuté informace dokazují, že organizace procesu zaškolení věnuje dostatečnou pozornost.

#### 4. Bylo pro Vás vstupní vzdělávání dostatečné?

Graf 4: Bylo pro Vás vstupní vzdělávání dostatečné?

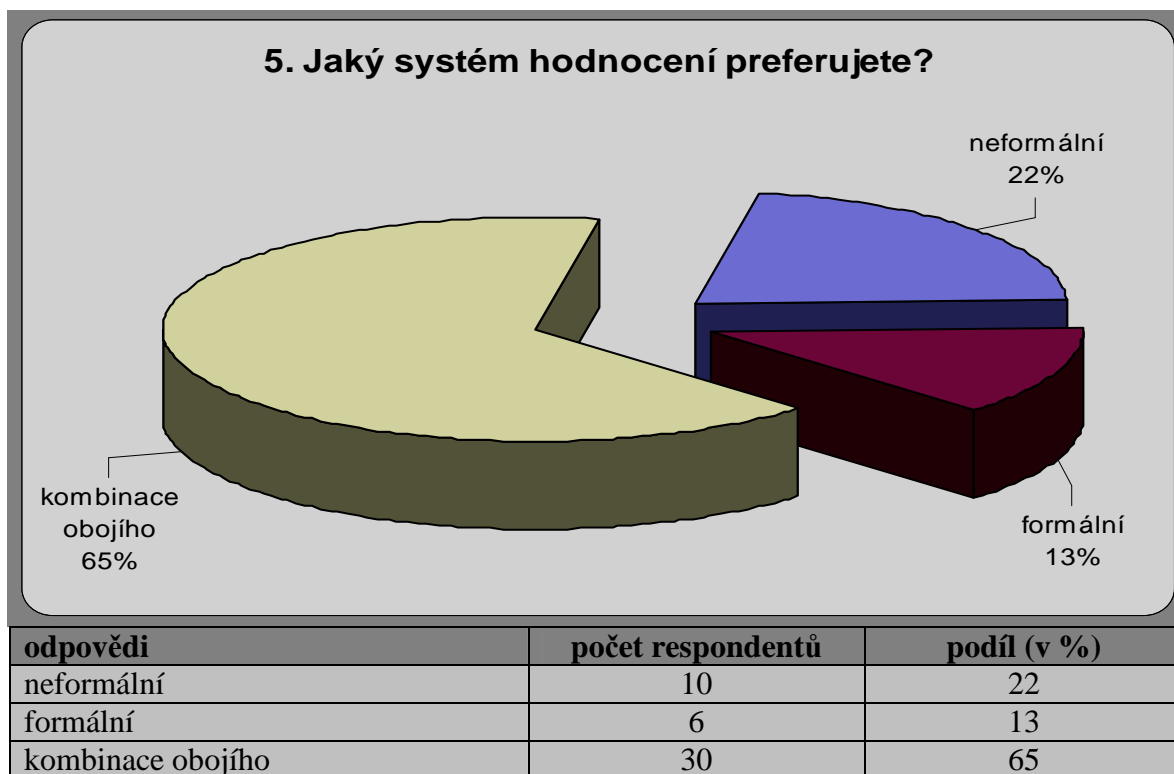


zdroj: vlastní zpracování

Vstupní vzdělávání zahrnuje vstupní vzdělávání úvodní a vstupní vzdělávání následné. Odpovědi týkající se kvality celkového vstupního vzdělávání byly z 85% kladné. Nespokojeno bylo 15% zaměstnanců. U vstupního vzdělávání jsou nedostatky spatřovány především v nedostatečném seznámení s právními normami a problematikou DÚ ve všech jeho oblastech působnosti. Potřebné informace jsou poskytovány ve větší míře z oblasti výkonu příslušné sekce, chybí základní poučení o specifické problematice ostatních odborů. U následného vstupního vzdělávání byli pracovníci nespokojeni s jeho obsahem, který byl zaměřen pouze na Evropskou unii, oblast fungování státní správy byla opomenuta. Celkově lze shrnout, že vstupní vzdělávání je prováděno v dobré kvalitě.

## 5. Jaký systém hodnocení preferujete?

Graf 5: Jaký systém hodnocení preferujete?

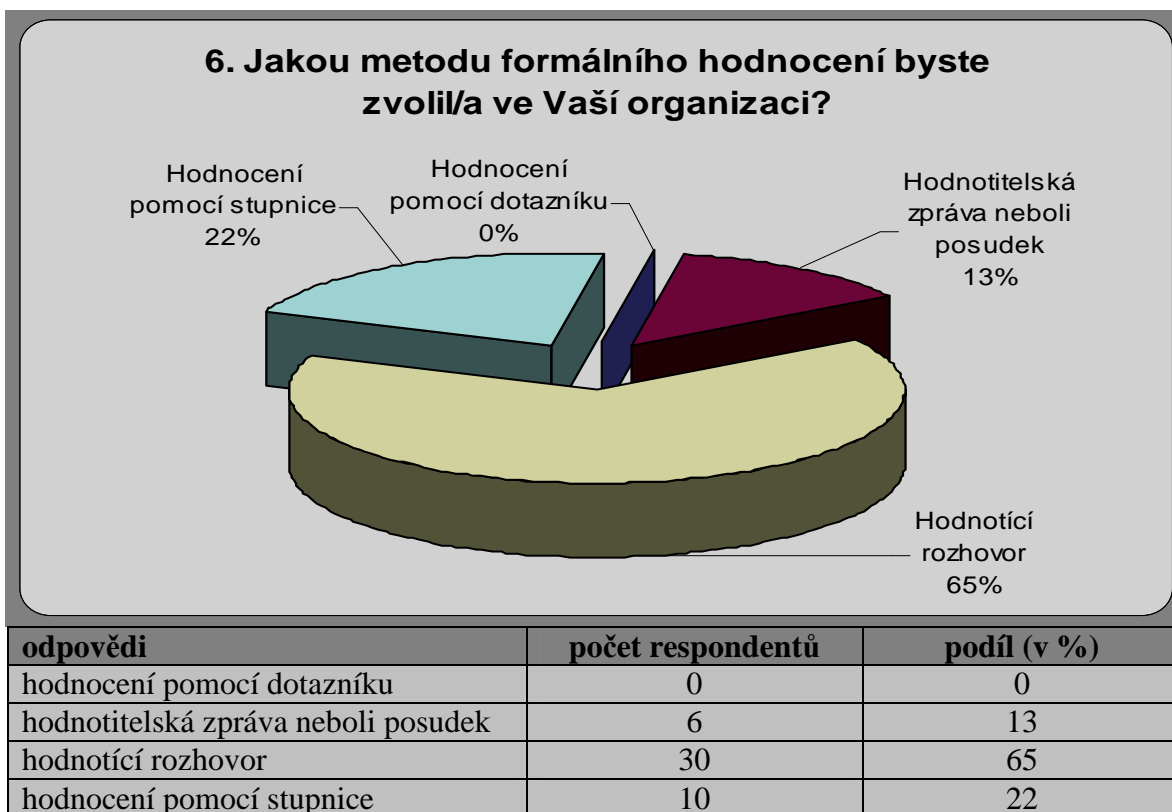


zdroj: vlastní zpracování

S účinností zákona o státní službě státní zaměstnanec podléhá pravidelnému služebnímu hodnocení, jehož písemná podoba musí být uložena ve spise zaměstnance. Vzhledem k tomu, že DÚ měl dosud zavedený systém neformálního hodnocení, byli vybraní zaměstnanci požádáni o sdělení stanoviska v dané věci. Převážná většina pracovníků vyjádřila negativní postoj k formálnímu systému hodnocení, jelikož se domnívá, že může ze strany hodnotícího dojít k jeho zneužití. Tato obava vyplývá z obsahu ustanovení § 72 odst. 1 písm. b) zákona o státní službě, podle kterého služební poměr státního zaměstnance skončí v případě, jestliže dvě po sobě jdoucí služební hodnocení jsou nevyhovující. Z tohoto důvodu se dotazovaní přiklánějí k používání obou systémů, jelikož díky formálnímu způsobu hodnocení, které je součástí pravidelných pracovních porad, lze předejít možným nevyhovujícím výsledkům pracovního výkonu.

## 6. Jakou metodu formálního hodnocení byste zvolil/a ve Vaší organizaci?

Graf 6: Jakou metodu formálního hodnocení byste zvolil/a ve Vaší organizaci?



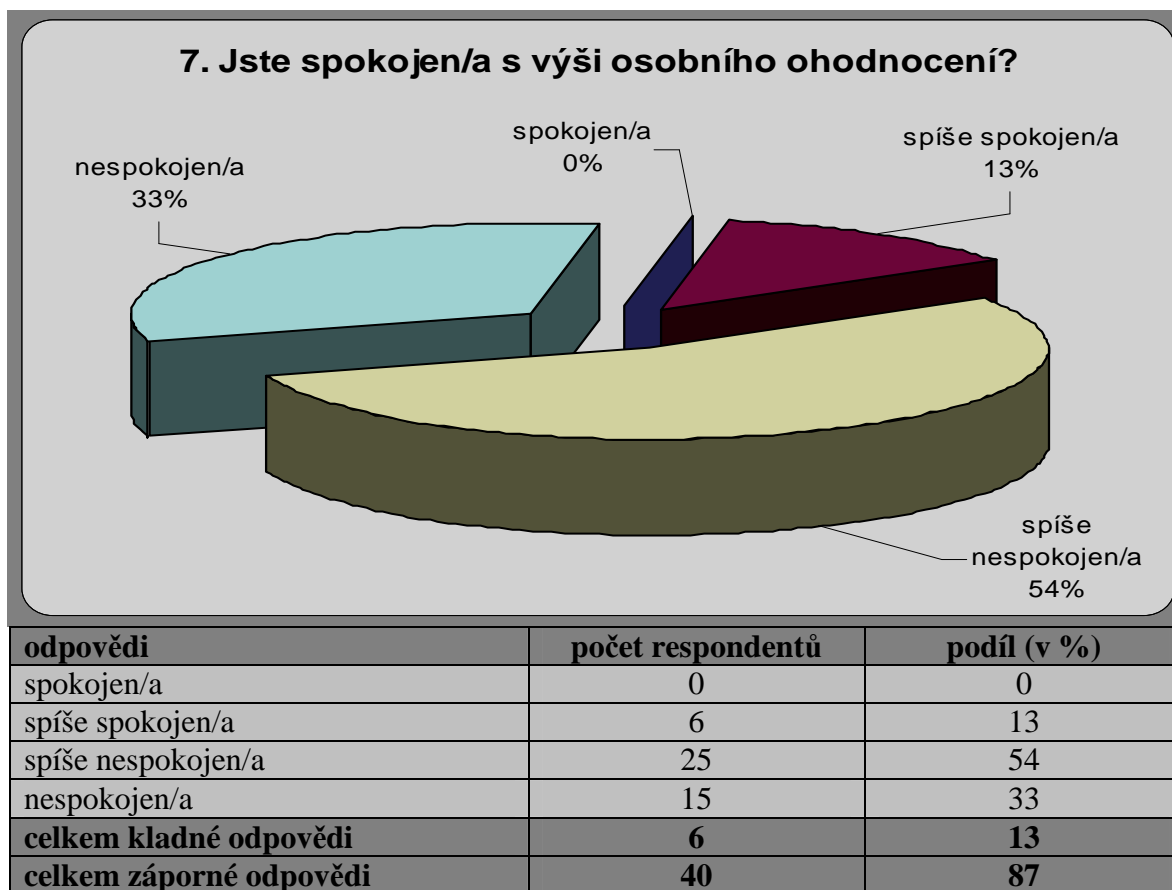
zdroj: vlastní zpracování

Z uvedených metod hodnocení dotazovaní zaměstnanci z 65% preferují hodnotící rozhovor, což úzce souvisí s otázkou č. 5, na základě které bylo zjištěno, že pracovníci jsou spokojeni s dosud zavedeným systémem neformálního hodnocení. V rámci pracovních porad je ve vyhrazeném čase prostor na vedení důležitých rozhovorů s možností vyjádření návrhů všech zúčastněných stran. Z tohoto důvodu se většině dotazovaných jeví hodnotící rozhovor jako nejvhodnější metoda. Výhody jsou spatřovány v přímém kontaktu, který umožňuje mluvit nejen o pracovních, ale i osobních problémech, jež mohou mít krátkodobý vliv na výkon podřízeného. Za další přednosti byly označeny nezprostředkované informace o hodnocení pracovního výkonu, které díky rozhovoru mohou být srozumitelnější a obsáhlejší. Zaměstnanci rovněž upřednostňují možnost projednání písemného hodnocení.



## 7. Jste spokojen/a s výší osobního ohodnocení?

Graf 7: Jste spokojen/a s výší osobního ohodnocení?

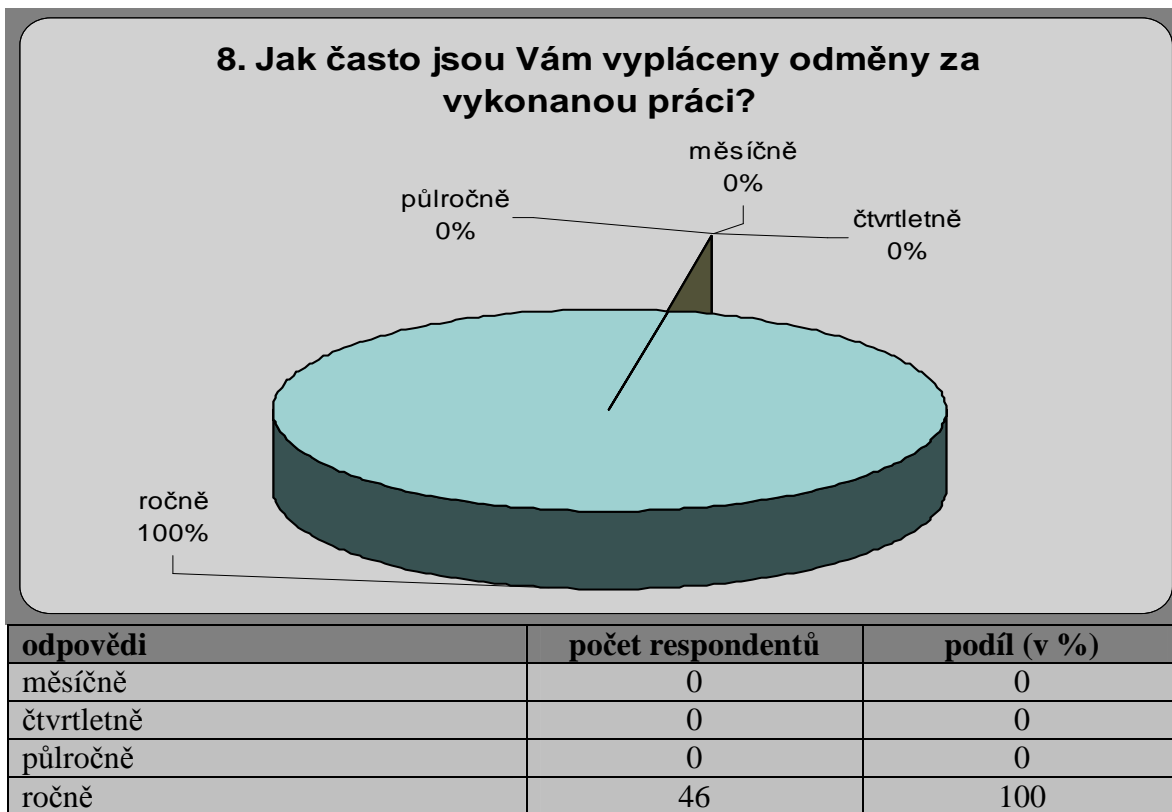


zdroj: vlastní zpracování

S výší osobního ohodnocení, které tvoří nenárokovou složku platu, je nespokojeno 87% zaměstnanců DÚ. Osobní ohodnocení referentů DÚ se pohybuje v rozmezí 8 – 15% platového tarifu příslušného zaměstnance v závislosti na délce jeho pracovního poměru (služebního poměru), funkce a pracovní náplně. Jeho klasifikace je prováděna jednou za rok v návaznosti na přidělené finanční prostředky ze státního rozpočtu. V této souvislosti je nutné uvést, že podle zákoníku práce může zaměstnavatel poskytovat osobní příplatek až do výše 50% platového tarifu. Z uvedeného vyplývá, že úroveň osobního ohodnocení všech zaměstnanců DÚ je podstatným způsobem ovlivněna stanoveným přidělem prostředků určených na platy z rozpočtu Ministerstva dopravy ČR.

## 8. Jak často jsou Vám vypláceny odměny za vykonanou práci?

Graf 8: Jak často jsou Vám vypláceny odměny za vykonanou práci?

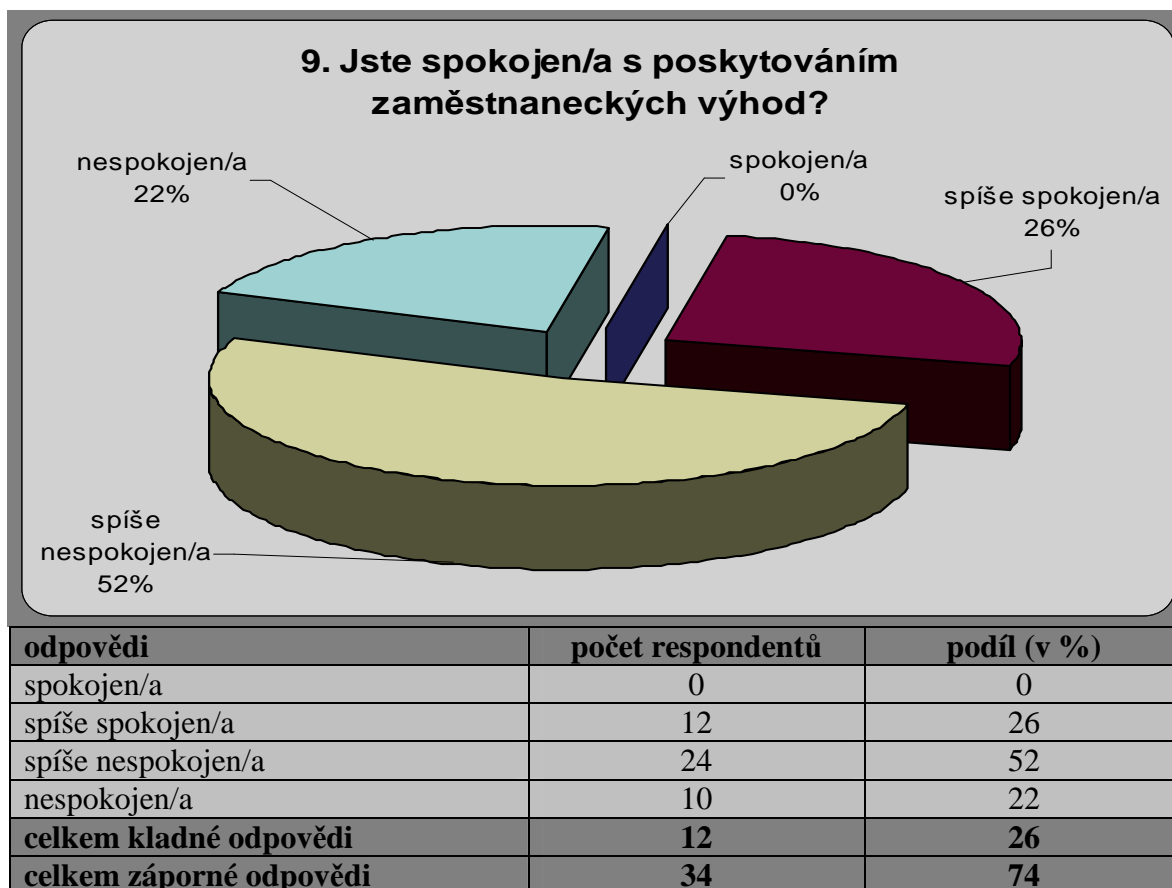


zdroj: vlastní zpracování

Mimořádné odměny patří mezi nenárokové složky platu a měly by sloužit k motivaci zaměstnanců. Případné odměny poskytované jako složka platu jsou zaměstnancům DÚ vypláceny ročně a to vždy na konci kalendářního roku. Jejich výše je stanovena především podle zůstatku finančních prostředků určených na platy, přičemž základním kritériem je zhodnocení vykonané práce. Uvedené mimořádné odměny jsou vypláceny v převážné míře z finančních prostředků ušetřených za nepřítomné zaměstnance. Výše případné odměny ani realizace její výplaty není zaměstnancům předem známa. Oproti předcházejícím rokům, kdy byly odměny tohoto charakteru úplně zrušeny, však došlo ke zlepšení situace v této oblasti. Na základě uvedených skutečností lze zkonstatovat, že výplata mimořádných odměn včetně jejich výše je závislá na přidělu finančních prostředků ze strany Ministerstva dopravy ČR stejně tak, jako je tomu u přiznání osobního ohodnocení.

## 9. Jste spokojen/a s poskytováním zaměstnaneckých výhod?

Graf 9: Jste spokojen/a s poskytováním zaměstnaneckých výhod?

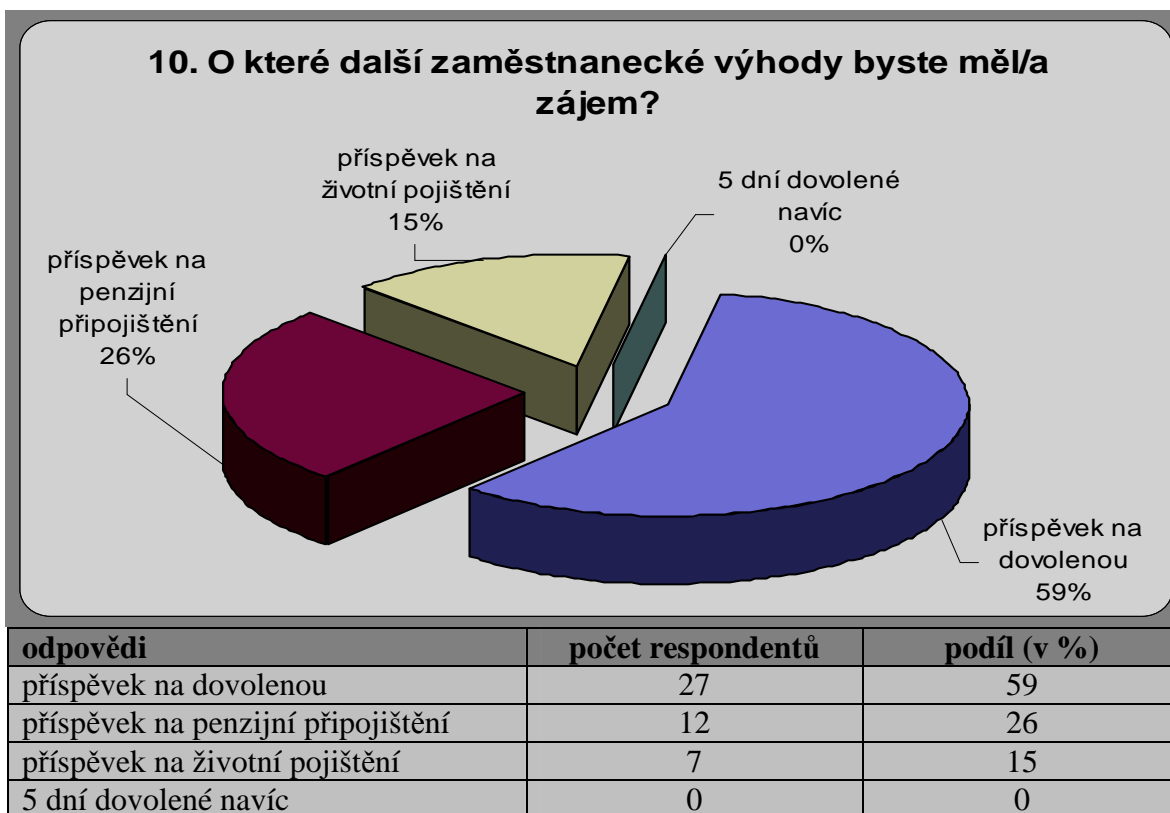


zdroj: vlastní zpracování

Zaměstnanecké výhody neboli benefity patří mezi nepřímé formy odměňování a svoji povahou se řadí do sociální politiky organizace. Z výčtu nejrozšířenějších benefitů poskytuje DÚ z FKSP svým zaměstnancům pouze příspěvek na stravenky. Dále je možné dle kolektivní smlouvy využít plné nebo částečné úhrady jazykového kurzu anglického jazyka a zdravotní volno s náhradou platu ve výši 100% v rozsahu 6 pracovních dnů. Nabízené možnosti jsou vyjmenovány v kapitole 4.2.3. Přes výčet všech výhod je 74% zaměstnanců s jejich poskytováním nespokojeno. Příčinou je jejich rozdílné vnímání. Dotazovaní uvedli, že některé vyjmenované benefity jako např. úhradu jazykového kurzu, nezařazují do zaměstnaneckých výhod, jelikož se domnívají, že by u zaměstnavatele, kterým je orgán státní správy, tato příležitost měla být samozřejmostí.

## 10. O které další zaměstnanecké výhody byste měl/a zájem?

Graf 10: O které další zaměstnanecké výhody byste měl/a zájem?

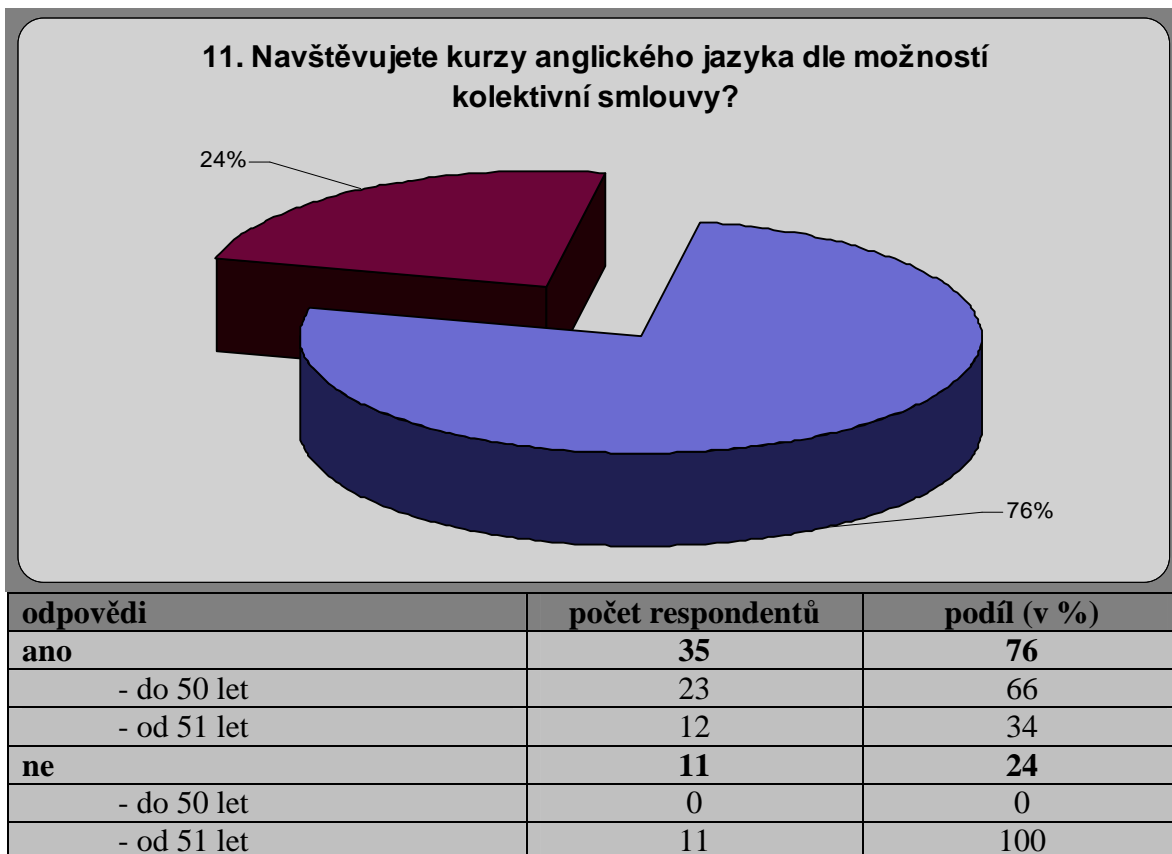


zdroj: vlastní zpracování

V návaznosti na otázku č. 9, z jejichž odpovědí vyplývá, že zaměstnanci DÚ nejsou spokojeni se zaměstnaneckými výhodami, byli dotazovaní vyzváni k vyjmenování benefitů, o které by měli zájem. Více jak polovina zaměstnanců by uvítala příspěvek na dovolenou, v dalším pořadí byl příspěvek na penzijní připojištění a příspěvek na životní pojištění. O 5 dní dovolené navíc nebyl projevěn zájem, jelikož DÚ poskytuje zdravotní volno s náhradou platu v rozsahu 6 pracovních dnů. Nespokojenost se zaměstnaneckými výhodami všeobecně vyplývá z absence základních benefitů. Většina zaměstnanců totiž vnímá jako základní benefity právě příspěvek na dovolenou včetně příspěvků na penzijní připojištění a životní pojištění. Tyto výhody však byly zrušeny v souvislosti s úspornými opatření a změnou vyhlášky o fondu kulturních a sociálních potřeb.

## 11. Navštěvujete kurzy anglického jazyka dle možností kolektivní smlouvy?

Graf 11: Navštěvujete kurzy anglického jazyka dle možností kolektivní smlouvy?

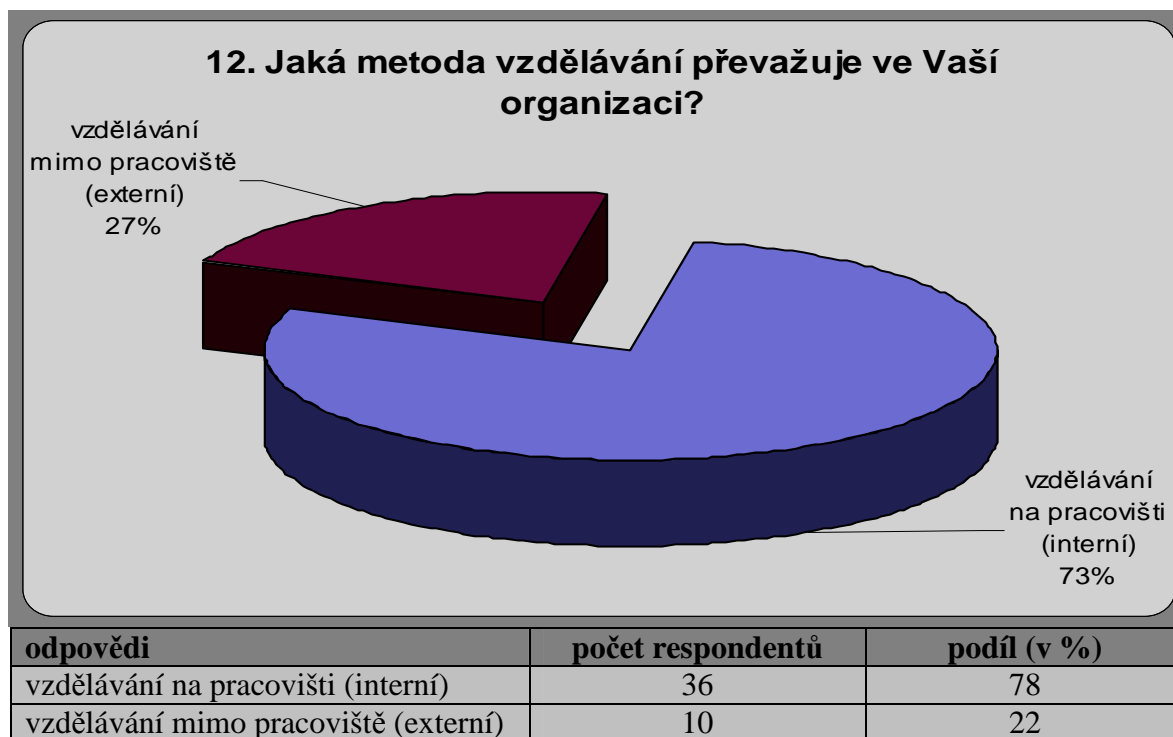


zdroj: vlastní zpracování

Drážní úřad dle kolektivní smlouvy umožňuje zaměstnanci v pracovní době účast v jazykových kurzech anglického jazyka se 100% zpětnou úhradou jeho nákladů v případech, kdy kurz je ukončen závěrečnou jazykovou zkouškou minimálně na úrovni B1. Příspěvek ve výši 50% na kurzovní náklady poskytuje zaměstnanci, který prokáže minimální 80% účast na probíhajícím kurzu. Této možnosti využívá více jak polovina zaměstnanců, přičemž z 66% se jedná o věkovou do 50 let. Kurzů se nezúčastňuje 24% dotazovaných, z čehož všichni spadají do kategorie ve věku od 51 let. Na základě této skutečnosti lze jednoznačně zkonstatovat, že zaměření dalšího vzdělávání je závislé na věku zaměstnanců. V této souvislosti je také nutné podotknout, že zaměstnanci DÚ mají reálnou potřebu komunikovat s cizími státními příslušníky.

## 12. Jaká metoda vzdělávání převažuje ve Vaší organizaci?

Graf 12: Jaká metoda vzdělávání převažuje ve Vaší organizaci?

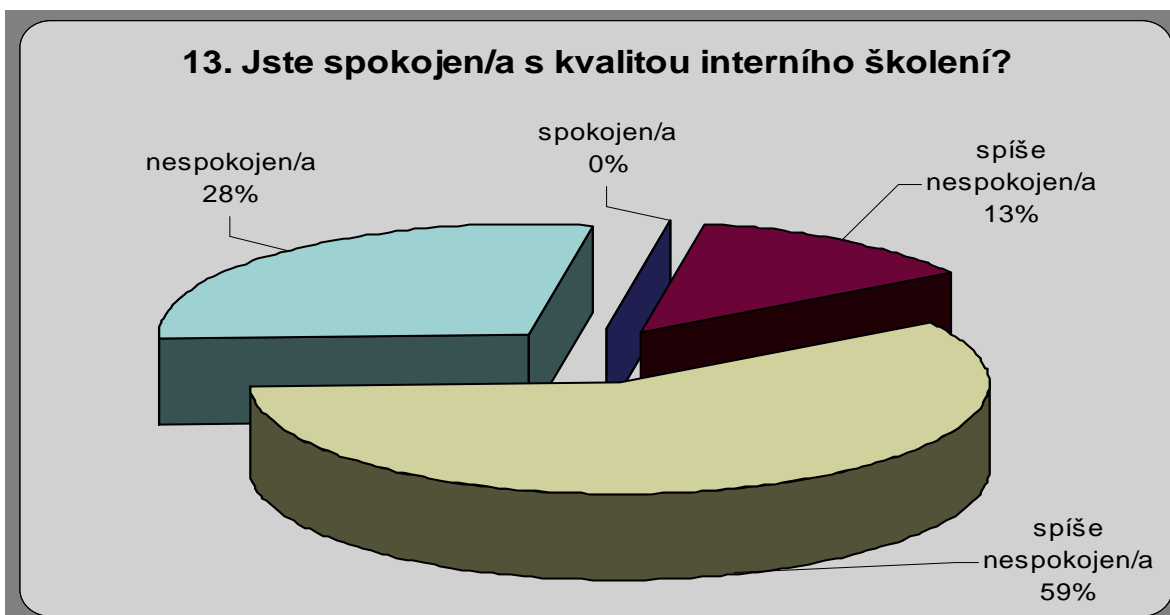


zdroj: vlastní zpracování

Drážní úřad preferuje metodu vzdělávání na pracovišti, což dokazuje počet uvedených odpovědí. Jedná se jednak o proces vstupního vzdělávání zahrnující zaškolení nového zaměstnance, který je individuální a je zaměřen podle charakteru práce, potřeby zapracování a adaptace na nové prostředí. Další oblastí je nezbytné doškolování pracovníků, které souvisí se změnami především v oblasti metod řízení, legislativy, techniky a technologie. Formování pracovních schopností zaměstnanců se stejnou pracovní náplní probíhá formou pracovní porady. Výhodou je vzájemná výměna zkušeností, názorů a postojů k dané problematice. Nevýhodou může být absence vhodného a schopného školitele v organizaci. Vzdělávání na pracovišti je levné, a proto je také ze strany Drážního úřadu preferováno. Externí forma vzdělávání není příliš častá, v případě nutnosti je zajišťována na základě požadavků vedoucích pracovníků s přihlédnutím k finančním možnostem organizace.

### 13. Jste spokojen/a s kvalitou interního školení?

Graf 13: Jste spokojen/a s kvalitou interního školení?



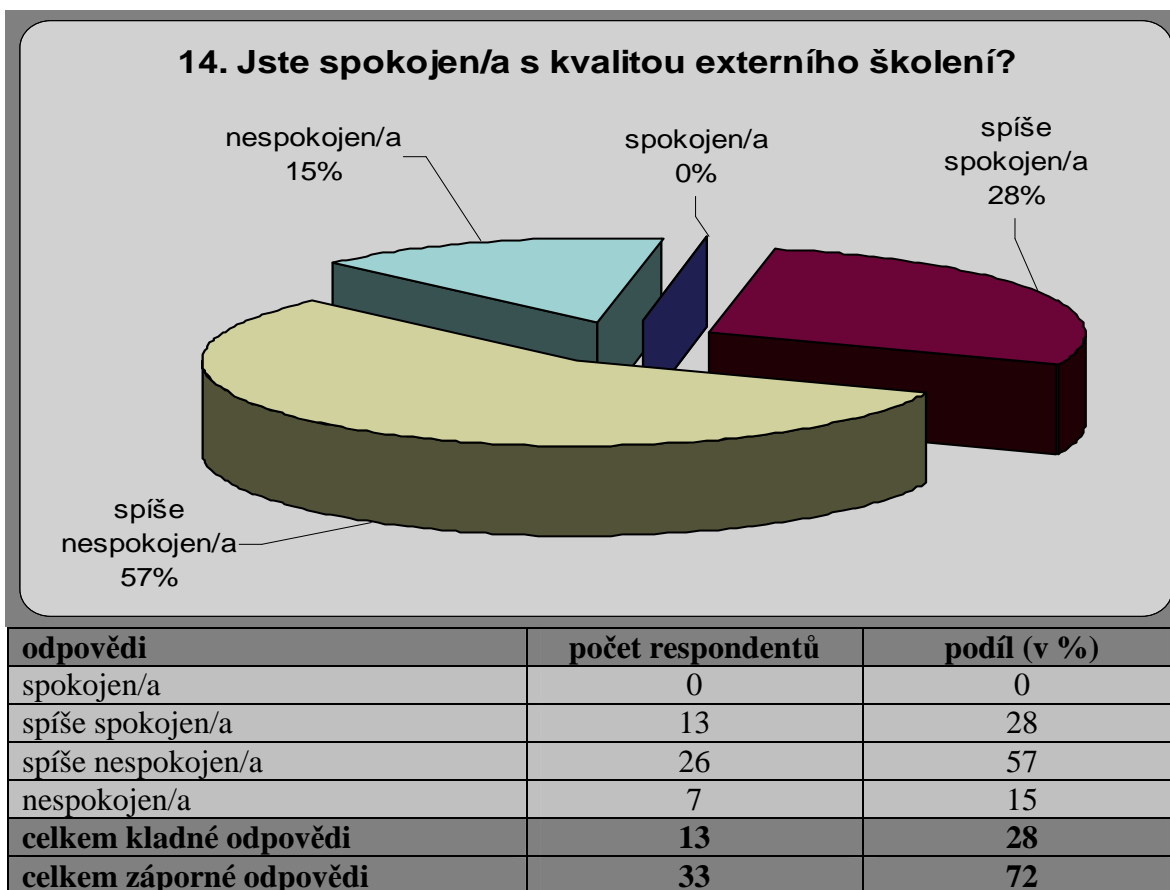
odpovědi	počet respondentů	podíl (v %)
spokojen/a	0	
spíše spokojen/a	6	13
spíše nespokojen/a	27	59
nespokojen/a	13	28
<b>celkem kladné odpovědi</b>	<b>6</b>	<b>13</b>
<b>celkem záporné odpovědi</b>	<b>40</b>	<b>87</b>

zdroj: vlastní zpracování

S kvalitou interního školení je nespokojeno celkem 87% zaměstnanců. Tato nespokojenost se týká především oblasti doškolování, a to zejména změn právních předpisů, zákonů a souvisejících vyhlášek a norem. Dle sdělení dotazovaných jsou tyto informace nedostatečné, což v konečném důsledku může způsobovat problémy a nedostatky při vyhodnocování podkladů pro rozhodnutí a při samotném rozhodování. Tím, že není poskytnuto vyčerpávající vysvětlení některých ustanovení příslušných právních předpisů, dochází k nesouladu procesních postupů. Dotazovaní zaměstnanci uvedli, že v některých případech by bylo vhodné zvolit kurz ve vzdělávací instituci, který by byl cíleně zaměřen dle skutečné potřeby a poskytl by jak teoretické poznatky, tak i praktické zkušenosti.

## 14. Jste spokojen/a s kvalitou externího školení?

Graf 14: Jste spokojen/a s kvalitou externího školení?



zdroj: vlastní zpracování

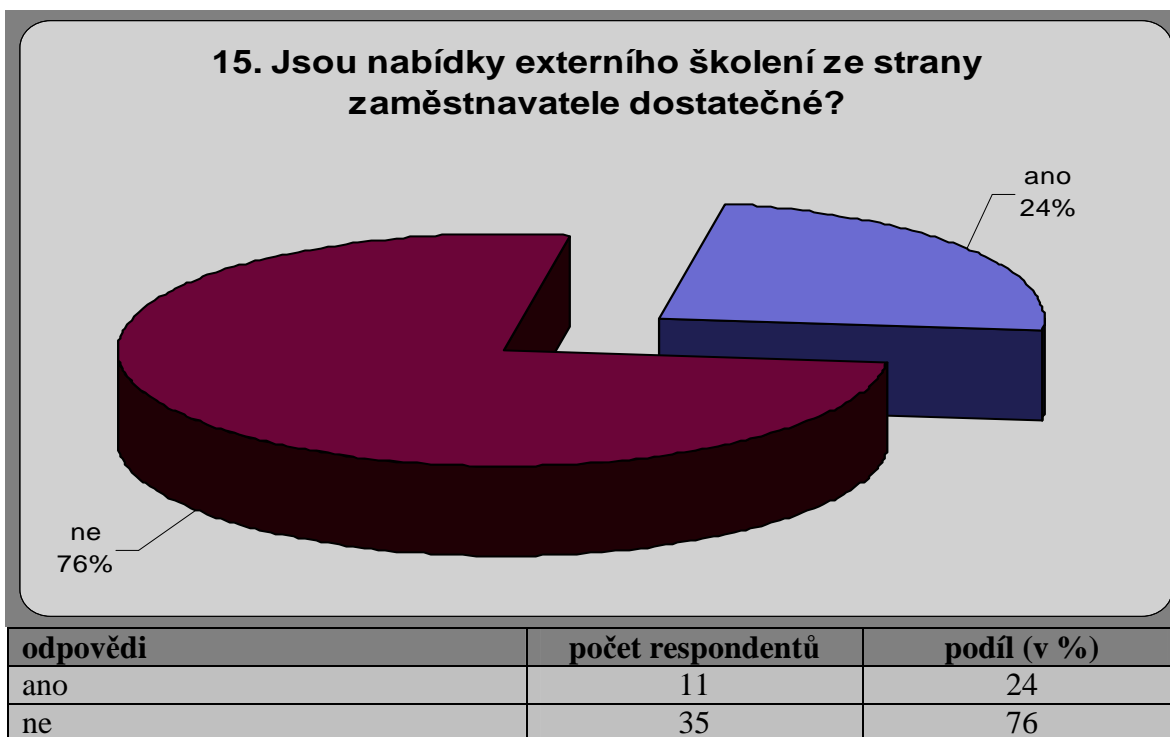
Nespokojenost s kvalitou externího školení vyjádřilo 72% dotazovaných zaměstnanců. Nedostatky byly spatřovány ve špatném cílovém zaměření zvoleného kurzu. Skutečné potřeby školených zaměstnanců se odchylovaly od některých oblastí, na které byl kurz zaměřen. Jako konkrétní příklad zaměstnanci shodně uváděli školení programu GINIS,<sup>114</sup> které externí specialista nezaměřil na potřeby DÚ a nebylo tak možné dostatečně zodpovědět potřebné otázky a názorně ukázat postupy jednotlivých operací. Obsluha programu tak byla pro zaměstnance v počáteční fázi jeho zavedení velmi časově náročná a byla zatížena velkým množstvím chyb.

<sup>114</sup> Program, ve kterém pracují všichni zaměstnanci DÚ. Zahrnuje: spisovou službu a její evidenci, proces správního řízení a datové schránky.



## 15. Jsou nabídky externího školení ze strany zaměstnavatele dostatečné?

Graf 15: Jsou nabídky externího školení ze strany zaměstnavatele dostatečné?



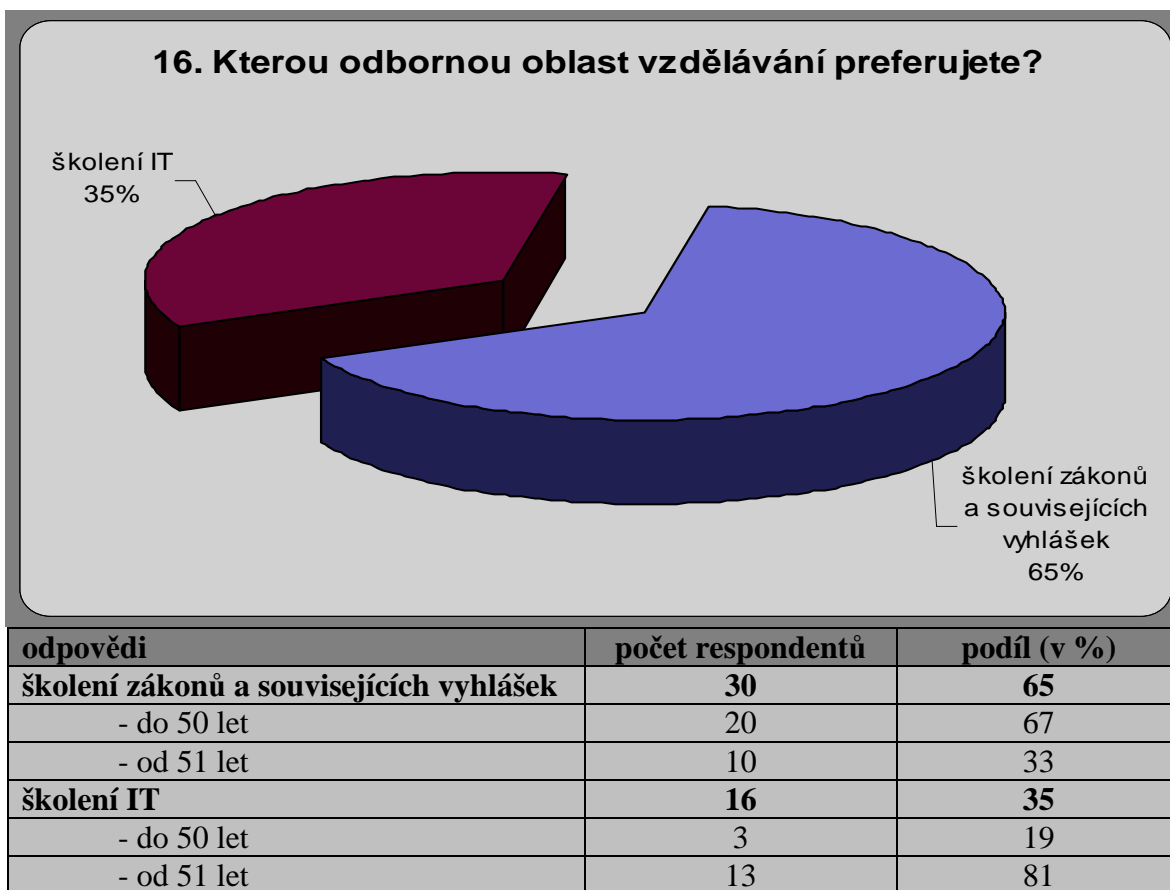
zdroj: vlastní zpracování

Nabídky externího školení jsou nedostatečné pro 76% dotazových zaměstnanců Drážního úřadu. V této souvislosti jeden respondent sdělil, že za 13 let svého působení na DÚ absolvoval pouze kurz vstupního vzdělávání, který byl zaměřen na Evropskou unii a jednou se zúčastnil školení zaměřeného na práci v programu GINIS. Zaměstnanci se ve velké míře shodli v názoru, že externí vzdělávání v určitých případech nelze nahradit interním vzděláváním v rámci porady. Vzhledem k tomu, že na tuto skutečnost opakovaně upozorňovali své nadřízené, přičemž byl uveden konkrétní požadavek, zorganizoval DÚ pro všechny zaměstnance v roce 2013 školení správního řádu.<sup>115</sup> Dle sdělení zaměstnanců však školení nebylo příliš přínosné, a to v důsledku nevhodně vybraného externího školitele. Z uvedeného vyplývá, že cílený výběr kurzu dle skutečných potřeb zaměstnanců je základním předpokladem pro efektivní vzdělávání.

<sup>115</sup> Zákon č. 500/2004 Sb., správní řád, ve znění pozdějších předpisů

## 16. Kterou odbornou oblast vzdělávání preferujete?

Graf 16: Kterou odbornou oblast vzdělávání preferujete?

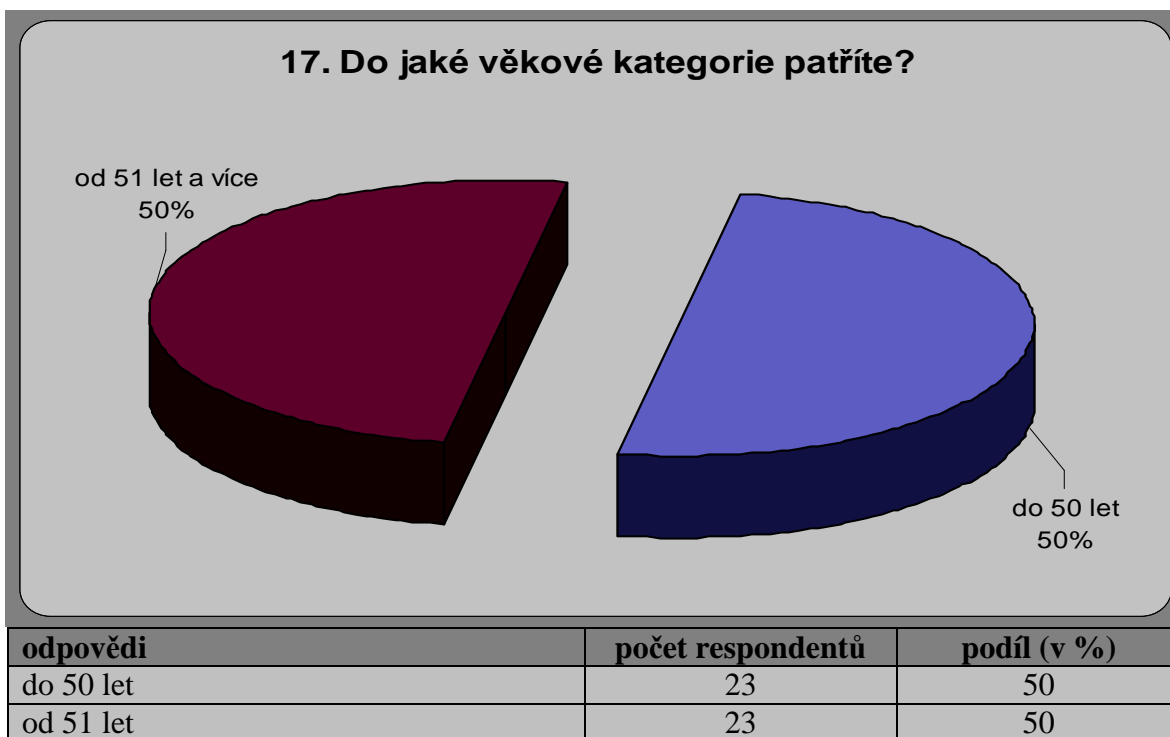


zdroj: vlastní zpracování

Odbornou oblast vzdělávání v podobě školení zákonů a souvisejících vyhlášek preferuje 65% dotazovaných zaměstnanců DÚ, z čehož se v nadpoloviční většině jedná o pracovníky ve věkové kategorii do 50 let. Školení IT naopak dává přednost více zaměstnanců ve věkové kategorii od 51 let. Tyto výsledky dokazují, že předností mladších pracovníků je pružnější reakce na zavedení modernější výpočetní techniky a snadnější ovládnutí jednotlivých programů. Naproti tomu starší pracovníci disponují nepostradatelnými zkušenostmi a větší odborností. Na základě uvedených výsledků lze zkonstatovat, že věk zaměstnance hraje důležitou roli při výběru dalšího průběžného vzdělávání.

## 17. Do jaké věkové kategorie patříte?

Graf 17: Do jaké věkové kategorie patříte?



zdroj: vlastní zpracování

Dotazovaní zaměstnanci byli cíleně vybráni podle věku a zařazeni do dvou kategorií, které zahrnují přesně jejich polovinu. Cílem tohoto výběru bylo na základě poskytnutých odpovědí zjistit, jaký vliv má věk zaměstnance na výběr dalšího vzdělávání.

Na základě získaných odpovědí na výzkumnou otázku č. 16, které byla v tomto znění:  
„Kterou odbornou oblast vzdělávání preferujete?“,

nelze pochybovat o tom, že věk zaměstnance ovlivňuje zájem a výběr následného odborného vzdělávání. Z uvedeného vyplývá, že plánování potřeb vzdělávání včetně jeho zaměření by mělo být v souladu s požadavky jednotlivých zaměstnanců.

## 5 Zhodnocení výsledků a doporučení

Výzkum, který byl proveden na základě metody nezúčastněného pozorování, studia interních a externích dokumentů, neformálních rozhovorů a dotazníkového šetření, potvrdil, že řízení lidských zdrojů v organizaci má své specifické nedostatky. Deskripce vybraných personálních činností a výsledky provedené analýzy poskytly základní informace potřebné pro stanovení návrhu na zefektivnění a zkvalitnění řízení lidských zdrojů ve vybrané organizaci. Výzkumné šetření bylo zaměřeno na tři oblasti. Cílem první části bylo odhalit případné nedostatky procesu zabezpečování lidských zdrojů v organizaci, záměrem druhé části bylo posoudit oblast hodnocení a odměňování pracovníků a úkolem třetí části bylo vyhodnotit úroveň systému vzdělávání. Z prezentovaných výstupů jednotlivých analýz lze doporučit několik změn v procesu řízení lidských zdrojů.

### 5.1 Oblast získávání zaměstnanců

Získávání nových zaměstnanců Drážní úřad věnuje dostatečnou pozornost, přesto se v současné době potýká s nedostatkem kvalifikovaných pracovníků. Personální posílení výkonu činností je úspěšné převážně díky referencím zaměstnanců z jiných železničních sektorů, přičemž se z velké části jedná o bývalé zaměstnance v důchodovém věku. Na základě odpovědí na otázku monitorující zdroj informací o volném pracovním místě, byla tato skutečnost potvrzena. Jelikož se DÚ zaměřuje ve velké míře na oslovení zájemců z řad železničních sektorů, doporučením je inzerovat nabídku zaměstnání prostřednictvím i jiných pracovních portálů, a to s ohledem na přidělené finanční prostředky.

Nízké finanční náklady představuje použití portálu [prace.statnisprava.cz](http://prace.statnisprava.cz). Tento portál nabízí vedle inzerce volných míst i okamžitý přístup k aktuálním životopisům uchazečů, jejich automatický výběr odpovídající zadanému inzerátu a zaslání nových. Rovněž zajišťuje, aby byl inzerát denně rozeslán vhodným uchazečům a naopak životopisy odpovídající zadaným kritériím byly zasílány e-mailem poptávající firmě. V tabulce 7 je uveden ceník za zveřejnění inzerátů včetně poskytovaných služeb. V rámci služby je inzerce neomezeného počtu nabídek zaměstnání.<sup>116</sup>

---

<sup>116</sup> Hledáte zaměstnance?. *Statnisprava.cz* [online]. © 2000 - 2015 European Business Enterprise, a.s. [cit. 2015-03-15]. Dostupné z: [http://prace.statnisprava.cz/vm\\_InzeratInfo.aspx](http://prace.statnisprava.cz/vm_InzeratInfo.aspx)

Tabulka 7: Ceník služeb: práce.statnisprava.cz

<b>Ceník služeb</b>	
měsíční	99,- Kč
čtvrtletní	269,- Kč
půlroční	499,- Kč
roční	990,- Kč

Pozn. <sup>1)</sup> Ceny nezahrnují DPH

zdroj: práce.statnisprava.cz; vlastní úpravy

Další možností je nabídka portálu Dobrá práce.cz, který umožňuje vybrat služby na základě kombinace počtu regionů a počtu inzerátů. Ceník dlouhodobé inzerce je uveden v tabulce 8.<sup>117</sup>

Tabulka 8: Ceník dlouhodobé inzerce: Dobrá práce.cz

<b>Počet zobrazovaných inzerátů</b>	5	10	20	50
<b>Počet regionů</b>	1-3	1-3	1-3	1-3
<b>Přepočteno na 1 inzerát za měsíc (v Kč)</b>	180	120	85	46
<b>Celková cena za měsíc (Kč)</b>	900	1200	1700	2300

zdroj: Dobrá práce.cz; vlastní úpravy

Na specializovaných pracovních portálech hledá práci čím dál větší množství lidí. Výhodou tohoto způsobu získávání pracovníků je oslovení širokého okruhu potenciálních kandidátů z různých lokalit. Vzhledem k tomu, že stěžejním úkolem Drážního úřadu je získání nových odborníků, je třeba dle finančních možností organizace využít i tohoto způsobu inzerce. Aby byl proces efektivní, je nutné, aby zaměstnavatel poskytl realistickou představu o nabízené práci, přesné požadavky na žadatele, orientační platové podmínky a příležitosti a nabídky, které podstatným způsobem ovlivňují zájem uchazeče.

Vzhledem k tomu, že někteří dotazovaní nebyli spokojeni s nabídkou pracovního místa, jelikož neobsahovala další příležitosti a výzvy (viz příloha C), doporučením je věnovat větší pozornost struktuře inzerátu a dbát na seriózní oslovení potenciálních uchazečů.

<sup>117</sup> Pro firmy. *Dobrá práce.cz* [online]. © 2004 - 2015 [cit. 2015-03-15]. Dostupné z: <http://www.dobraprace.cz/pro-firmy.php>

## 5.2 Oblast hodnocení a odměňování zaměstnanců

Drážní úřad dosud uplatňuje formální metodu hodnocení zaměstnanců. S účinností zákona o státní službě je však formální hodnocení povinností každého správního úřadu. Provedený průzkum ukázal, že zaměstnanci DÚ byli nejvíce nakloněni k používání metody hodnotícího rozhovoru.

Doporučením při použití metody rozhovoru je dodržování správných zásad. Vedoucí pracovník si musí vyhradit dostatek vhodného času a zvolit klidné a nerušené prostředí. Struktura rozhovoru by měla poskytovat možnost zaměstnanci vyjádřit stanovisko kdykoliv v průběhu rozhovoru, proto je důležité oboustranné naslouchání a získání zpětné vazby. Ze strany nadřízeného nesmí chybět pochvala hodnoceného za pozitivní výsledky v minulém období a porozumění. Hodnocení by mělo být založeno na dostatečných informacích, kritika by měla být konstruktivní. Rozhovor je vhodné ukončit pozitivně. Písemný záznam o hodnocení výkonu, jehož návrh je uveden níže, je nutné se zaměstnancem projednat.

Tabulka 9: Záznam hodnotícího rozhovoru

<b>ZÁZNAM HODNOTÍCÍHO ROZHOVORU</b>
<b>Datum a místo:</b>
<b>Jméno a funkce hodnotitele:</b>
<b>Jméno a funkce hodnoceného zaměstnance:</b>
<b>Obsah hodnocení:</b>
<b>Závěry:</b>
<b>Podpis hodnotitele:</b>
<b>Podpis hodnoceného:</b>

zdroj: vlastní zpracování

Situace v oblasti odměňování není uspokojivá. Základní platy nejsou regulované a nenároková složka platu v podobě osobního ohodnocení, která tvoří v průměru jen několik procent platového základu, slouží k jeho dorovnání. Dochází k finančnímu kontrastu mezi platy úředníků Drážního úřadu jako orgánu státní správy a platy zaměstnanců v podnikatelských sektorech, jejichž práce je srovnatelná.

Možným návrhem je zasáhnout do tabulek nařízení vlády č. 564/2006 Sb. a zvýšit základní platy státních úředníků na únosnou výši srovnatelnou se soukromým sektorem. Pro úplnost je nutné uvést, že zmíněné tabulky uvedeného nařízení byly v roce 2014 změněny a platy státních úředníků byly navýšeny o 3,5%, což ve funkci referenta státní správy představuje navýšení měsíčního hrubého platu o 700 – 1000 Kč.<sup>118</sup> Navrhované zvýšení platů by však muselo být doprovázeno efektivnějším systémem stanovení osobního ohodnocení. Pouze systematickou prací se zaměstnanci a pomocí pravidelných hodnocení může dojít ke zkvalitnění výkonu státní správy.

Příznivá není ani situace v oblasti nepřímých forem odměňování jako jsou zaměstnanecké výhody. Z FKSP je poskytován pouze příspěvek na stravování. Ostatní další výhody (kapitola 4.2.3) zaměstnanci nepovažují za benefity. Na základě výsledků výzkumu by zaměstnanci měli největší zájem o příspěvek na dovolenou, příspěvek na penzijní připojištění a životní pojištění. Vzhledem k tomu, že preference zaměstnanců DÚ jsou rozdílné, doporučením je zavedení volitelného systému zaměstnaneckých výhod tzv. kafetéria.<sup>119</sup> Kafetéria systém je volitelný systém zaměstnaneckých výhod, kdy si sám pracovník vybírá takový soubor benefitů, o které má největší zájem. Jestliže se jeho potřeba změní, má možnost svůj zvolený soubor upravit. V případě zavedení tohoto systému je zaměstnancům vyčleněna určitá finanční částka, ročně dotovaná např. z FKSP, z níž zaměstnanec může výhody čerpat. Vzhledem k tomu, že je možné do systému vložit jakoukoliv nabídku, před jeho zavedením je třeba zjistit, jakých výhod by zaměstnanci nejvíce využívali.

Poskytování benefitů není v současné době nic neobvyklého u většiny zaměstnanců. Jejich absence by mohla být při získávání zaměstnanců chápána jako určité negativum či nevýhoda. Zavedení kafetéria systému lze jednoznačně doporučit.

---

<sup>118</sup> Příloha E uvádí stupnice platových tarifů platných od 1. 12. 2014, příloha F platných do 30. 11. 2014.

<sup>119</sup> Cafeteria systém. *BusinessVize*. [online]. © 2010 - 2011 [cit. 2015-03-15]. Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/motivace/cafeteria-system-odmeny-pro-zamestnance-podle-jejich-gusta>

### 5.3 Oblast vzdělávání zaměstnanců

Výsledky výzkumu dokazují, že Drážní úřad se efektivně věnuje procesu zaškolování nových zaměstnanců a vstupnímu vzdělávání. Naproti tomu není na dostatečné úrovni průběžné vzdělávání. Drážní úřad vzhledem k nízkým nákladům preferuje formu interního školení zaměstnanců a externí formu uplatňuje jen na základě aktuálních potřeb, a to v případě změny právní úpravy týkající se předmětu činnosti DÚ. Kvalita interního i externího školení však není uspokojivá pro většinu dotazovaných.

Zaměstnanci vnímají vzdělávání jako důležitý předpoklad výkonu činnosti a o jeho realizaci mají zájem. Jedním z poznatků vyplývajících z výzkumného šetření je rozdílnost preferencí dalšího odborného vzdělávání v závislosti na věku zaměstnance. Odbornému vzdělávání v podobě školení zákonů a souvisejících vyhlášek dala přednost více jak polovina zaměstnanců patřících do věkové kategorie do 50 let. Pracovníci ve věku od 51 let naopak upřednostňují školení IT. Z uvedeného vyplývá, že zaměstnavatel by měl dbát na správné zaměření dalšího odborného vzdělávání v souladu s potřebami jednotlivých zaměstnanců.

Forma organizace průběžného vzdělávání však zcela postrádá prvky plánování. Nejsou určeny preference v souvislosti se změnami v legislativě a potřeby vzdělávání jednotlivých zaměstnanců jsou opomíjeny. Absence plánů a špatné zacílení rozvojových požadavků přispívá k nesystematičnosti celého procesu vzdělávání v organizaci.

Na základě uvedených skutečností je doporučením zpracování plánu vzdělávání a rozvoje s ohledem na stanovené cíle a potřeby zaměstnanců. Vzhledem k tomu, že je Drážní úřad omezen finančními prostředky, je důležité sestavit plán nejen na základě priorit úřadu, ale i jeho zaměstnanců. Docílit systematického a efektivního vzdělávání lze respektováním pravidel procesu vzdělávání. Doporučením je dodržovat posloupnost jednotlivých fází. Nejdůležitějším krokem je identifikovat potřeby vzdělávání a definovat skutečné požadavky tak, aby mohlo dojít ke správnému zacílení a výběru vhodného vzdělávacího kurzu. Dále je nutné určit výši přidělených finančních prostředků organizace a na jejich základě sestavit odpovídající rozpočet. Po jeho schválení a zajištění organizačních úkonů následuje realizace vzdělávání. Celý cyklus uzavírá hodnocení vzdělávacího kurzu ke zjištění jeho efektivity.



Pracovní činností na Drážním úřadu kladou vysoké nároky na kvalifikaci pracovníků, mimo odborných znalostí musí mít zaměstnanec základy právního vědomí, organizační schopnosti a musí ovládat znalosti správné komunikace. Průběžné vzdělávání zaměstnanců správního úřadu je tak nutnou podmínkou kvalitního výkonu státní správy. Nastavení vzdělávacího systému proto musí odpovídat odborným požadavkům na zaměstnance Drážního úřadu. Analýza vzdělávacích potřeb na základě stanovených kvalifikačních předpokladů a souvisejících pracovních činností je tak základním předpokladem zlepšení situace v oblasti dalšího vzdělávání.

Při vyhledávání vzdělávacích kurzů je doporučením oslovit organizaci Institut pro veřejnou správu Praha. Jedná se příspěvkovou organizaci zřízenou Ministerstvem vnitra a zajišťující školení pro zaměstnance vykonávající státní správu ve správních úřadech v souladu s Unesením vlády České republiky č. 1542.<sup>120</sup> Institut zajišťuje pro státní správu vstupní vzdělávání následné, manažerské vzdělávání, vzdělávání v dalších oblastech, vzdělávání lektorů. V porovnání s nabídkami ostatních akreditovaných společností je tento kurz finančně méně nákladný. Příklad nabídky vzdělávacího programu uvádí tabulka 10.

Tabulka 10: Informace o programu

<b>Název</b>	Správní řízení v praxi - Doručování
<b>Cílová skupina</b>	Zaměstnanci správních úřadů
<b>Typ prohlubování kvalifikace</b>	Průběžné vzdělávání
<b>Cíl</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• shrnout zásady pro doručování ve správním řízení, a to s důrazem na jeho elektronické aspekty</li> <li>• usnadnit pochopení praktických aspektů doručování ve správním řízení</li> <li>• ozřejmit zásadní změny v komunikaci mezi orgány veřejné moci a adresáty veřejné správy, které přinesly datové schránky</li> <li>• poskytnout platformu pro vzájemnou výměnu zkušeností v této oblasti</li> </ul>
<b>Forma</b>	Prezenční
<b>Rozsah</b>	6 hodin
<b>Místo konání</b>	Praha
<b>Cena</b>	850 Kč

Zdroj: Institut Praha, vlastní úpravy

<sup>120</sup> O institutu. *Institut pro veřejnou správu Praha*. [online]. © 2015 [cit. 2015-03-15]. Dostupné z: <http://www.institutpraha.cz/o-institutu>

Návrh změny systému průběžného vzdělávání v tomto ohledu spočívá v pověření vybraného odborného referenta z určité sekce k zastávání funkce interního školitele. Tento zaměstnanec by se pravidelně zúčastňoval vybraných kurzů a své znalosti by dále předával svým spolupracovníkům. Tím by byla zachována nejen strategie nízkých nákladů organizace, ale i zabezpečen pravidelný systém průběžného vzdělávání. A v případě kvalitní práce školitele i efektivita vzdělávání.

## **5.4 Shrnutí**

Zavedením navrhovaných opatření může organizace docílit nejen kvalitního výkonu všech personálních činností, ale i následné motivace zaměstnanců u organizace setrvat.

Všechny personální činnosti jsou vzájemně propojené. Hodnocení poskytuje informace o pracovním výkonu a může být tak podnětem pro odměňování, vzdělávání a zvyšování kvalifikace. Rovněž existují vazby mezi vzděláváním zaměstnanců a ostatními činnostmi řízení lidských zdrojů. Personální plány identifikují současné a budoucí potřeby vzdělávání v organizaci, souvisejí tedy i s procesem získávání zaměstnanců. Správný výběr kvalifikovaných pracovníků následně eliminuje potřeby dalšího nákladného vzdělávání.

Na základě těchto skutečností lze jednoznačně zkonstatovat, že žádnou z personálních činností by vrcholové vedení Drážního úřadu nemělo podceňovat. Správně zvolená metoda získávání zaměstnanců a efektivní implementace především systému hodnocení výkonu může organizaci zajistit požadovanou strukturu zaměstnanců včetně jejich následného udržení. Závažným problémem je však neuspokojivé odměňování zaměstnanců DÚ, což může být příčinou problematického získávání nových odborníků.

## 6 Závěr

Komplexním poznatkem z oblasti managementu lidských zdrojů ve státní správě je jeho závislost na výši přidělených prostředků ze státního rozpočtu. Lze zkonstatovat, že od nepříznivé finanční situace Drážního úřadu se odvíjí absence určitých prvků systému řízení lidských zdrojů. Řešením je správné nastavení personalistických procesů, jejich implementace a kontrola tak, aby byl zajištěn kvalitní výkon veřejné služby.

Jelikož se Drážní úřad v současné době potýká s nedostatkem kvalifikovaných odborníků, stěžejním úkolem je získat nové zaměstnance. Této oblasti vrcholový management věnuje dostatečnou pozornost, přesto je získávání vhodných pracovníků problematické. Vedení DÚ ve velké míře oslovuje pracovní portály zaměřené na železniční sektor, což může být jeden z důvodů neúspěchu. Na základě těchto skutečností bylo doporučeno orientovat se i na jiné druhy externích pracovních portálů jako je [prace.statnisprava.cz](http://prace.statnisprava.cz), jež poskytuje méně nákladné služby a věnovat větší pozornost struktuře inzerátu včetně seriózního oslovení potenciálních uchazečů.

Hodnocení pracovního výkonu, které je východiskem pro ostatní personální činnosti, je prováděno nadřízenými pracovníky neformálním způsobem v rámci pravidelných pracovních porad. Výsledky výzkumu ukázaly, že z formálního způsobu hodnocení zaměstnanci preferují metodu hodnotícího rozhovoru. Z tohoto důvodu byl navržen tiskopis „Záznam hodnotícího rozhovoru“ a doporučeno dodržování základních zásad a postupů v průběhu posuzování pracovního výkonu. Vzhledem k tomu, že z hodnocení zaměstnanců vychází realizace systému odměňování i vzdělávání, není vhodné opomíjet jeho důležitost.

V oblasti nepřímých forem odměňování bylo vzhledem k rozdílné preferenci benefitů doporučeno zavedení volitelného systému zaměstnaneckých výhod, tzv. kafetéria systému, čímž by byla zajištěna větší spokojenost zaměstnanců. Uvedený systém může rovněž působit jako určitá přednost při oslovení potenciálního uchazeče o pracovní místo.

V systému vzdělávání zaměstnanců zcela chybí prvky plánování a zacílení vzdělávání podle skutečných potřeb zaměstnanců. Návrhem pro zlepšení této situace bylo zpracování plánu vzdělávání a rozvoje s ohledem na stanové cíle a potřeby zaměstnanců. Na základě zjištěných informací o nabídkách vzdělávání ze strany Institutu pro veřejnou správu Praha, byla doporučena pravidelná účast vybraného zaměstnance ve vhodně zvolených kurzech

organizovaných touto společností. Pověřený pracovník zastávající funkci interního školitele by následně předával získané znalosti ostatním spolupracovníkům. Díky tomuto způsobu průběžného vzdělávání je možné dodržet nízkou nákladovost a zabezpečit proces systematického vzdělávání.

Cílem diplomové práce bylo stanovit návrh na zefektivnění a zkvalitnění řízení lidských zdrojů v organizaci státní správy, kterou je Drážní úřad Praha. Na základě provedené explorace procesu zabezpečování lidských zdrojů byly odhaleny nedostatky v oblasti managementu lidských zdrojů v organizaci. Analýza souvisejících personálních činností zahrnující oblast hodnocení zaměstnanců, jejich odměňování a vzdělávání napomohla identifikovat možné příčiny problematického získávání pracovníků. Vzhledem k tomu, že mezi uvedenými činnostmi existují kompatibilní vazby, bylo nezbytné provést empirické šetření všech oblastí a umožnit tak komplexní pohled na problematiku získávání, hodnocení, odměňování a vzdělávání zaměstnanců státní správy.

Prezentované návrhy jsou použitelné nejen v daném správním úřadu, ale komplexně v celé sféře veřejné správy. Na základě výše uvedeného lze zkonstatovat, že primární i sekundární cíle diplomové práce byly naplněny.

## 7 Seznam použitých zdrojů

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

BARTÁK, Jan. *Personální řízení, současnost a trendy*. Vyd. 1. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2011, 272 s. ISBN 978-807-4520-204.

BLÁHA, Jiří. *Pokročilé řízení lidských zdrojů*. Brno: Edika, 2013, 264 s. ISBN 978-80-266-0374-0.

BRODSKÝ, Zdeněk, *Řízení lidských zdrojů pro managery: pro kombinované studium studijního programu Ekonomika a management*. Vyd. 1. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2009. 113 s. ISBN 978-80-7395-155-9.

ČMEJREK, Jaroslav a Radek Kopřiva. *Základy veřejné správy*. Vyd. 1. V Praze: Česká zemědělská univerzita, Provozně ekonomická fakulta, 2007, 126 s. ISBN 978-802-1316-263.

D'AMBROSOVÁ, Hana. *Abeceda personalisty*. Olomouc: ANAG, [2007]-., sv. Práce, mzdy, pojištění. ISBN 978-80-7263-646-4.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Personální řízení 1*. Vyd. 1. Praha: Vysoká škola ekonomická, Podnikohospodářská fakulta, 2001, 218 s. ISBN 80-245-0248-8.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Management lidských zdrojů*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2007, xxii, 485 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7179-893-4.

KOUBEK, Josef. *ABC praktické personalistiky*. Praha: Linde, 2000, ABC, 2. ISBN 80-861-3125-4.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2001, 367 s. ISBN 80-726-1033-3.

KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 3., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2007, 261 s. ISBN 978-80-247-2202-3.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007, 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011, 281 s. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3823-9.

MOHELSKÁ, Hana, Marcela ŠABATOVÁ a Stanislav ROŠICKÝ. *Personální management: aplikační systematický přehled*. Vyd. 1. Hradec Králové. Gaudeamus, 2003, 147 s. ISBN 80-7041-485-5

NĚMEC, Otakar, Petr BUCMAN a Martin ŠIKÝŘ. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2014, 122 s. ISBN 978-807-4080-838.

*Pravidla vzdělávání zaměstnanců ve správních úřadech*. Vyd. 1. Praha: Úřad vlády České republiky, odbor řízení lidských zdrojů ve správních úřadech, 2006. 23 s. ISBN 80-867-3490-0

*Řízení obcí II.*, 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2008, 186 s. ISBN 978-808-6946-771.

SAKSLOVÁ, Věra a Eva ŠIMKOVÁ. *Základy řízení lidských zdrojů: systematický přehled základní personální problematiky*. Vyd. 4., aktualiz. a rozš. Hradec Králové: Gaudeamus, 2013, 177 s. ISBN 978-80-7435-331-4.

ŠIKÝŘ, Martin. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2014, 188 s. ISBN 978-80-247-5212-9.

THOMSON, Rosemary. *Řízení lidí: Managing people*. Vyd. 1. české. Praha: ASPI, 2007, 249 s. ISBN 978-80-7357-267-9.

TOMAŠTÍK, Marek. *Personální management firmy Baťa, a.s. Zlín do roku 1939: The personnel department of the Bata Shoe company Zlín till 1939: teze disertační práce*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2011. 38 s. ISBN 978-807-4540-486.

TOMŠÍKOVÁ, Kateřina. *Personální řízení ve vzdělávacích institucích: V Praze: Česká zemědělská univerzita v Praze, Institut vzdělávání a poradenství*, 2014, 90 s. ISBN 978-80-213-2458-9.

TOTH, Daniel. *Personální management*. 1. vydání. Praha: powerprint s.r.o., 2010, 475 s. ISBN 978-80-87415-05-4.

URBAN, Jan. *Výkladový slovník řízení lidských zdrojů s anglickými ekvivalenty*. Vyd. 1. Praha: ASPI, 2004, 207 s. ISBN 80-735-7019-X

URBAN, Jan. *Případové studie z managementu lidských zdrojů*. Praha: Ústav práva a právní vědy, 2014, 152 s. ISBN 978-808-7974-032.

VÁGNER, Ivan. *Systém managementu*. 2., přeprac. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2007, 432 s. Edice učebnic Právnické fakulty Masarykovy univerzity v Brně, č. 393. ISBN 978-802-1042-643.

VODÁK, Jozef a Alžbeta KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2011, 237 s. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3651-8

## Elektronické zdroje

Access to European Union law. *EUR-Lex* [online]. [cit. 2015-03-02].  
Dostupné z: <http://eur-lex.europa.eu/content/welcome/about.html>

Cateferia systém. *BusinnesVize* [online]. © 2010 - 2011 [cit. 2015-03-15]. Dostupné z:  
<http://www.businessvize.cz/motivace/cafeteria-system-odmeny-pro-zamestnance-podle-jejich-gusta>

Drážní doprava. *Ministerstvo dopravy* [online]. 2015 [cit. 2015-03-01]. Dostupné z:  
[http://www.mdcz.cz/cs/Legislativa/legislativa/Legislativa\\_CR\\_drazni/Legislativa\\_CR\\_drazni](http://www.mdcz.cz/cs/Legislativa/legislativa/Legislativa_CR_drazni/Legislativa_CR_drazni)

Drážní úřad - volná pracovní místa. *Kurzycz* [online]. © 2000 - 2015 [cit. 2015-03-02].  
Dostupné z: <http://prace.kurzy.cz/urad-prace/volna-mista/drazni-urad-61379425-firma/>

Hledáte zaměstnance?. *Statnisprava.cz* [online]. © 2000 - 2015 European Business Enterprise, a.s. [cit. 2015-03-15].  
Dostupné z: [http://prace.statnisprava.cz/vm\\_InzeratInfo.aspx](http://prace.statnisprava.cz/vm_InzeratInfo.aspx)

Když chcete pracovat. *pracomat*. [online]. © 2015 [cit. 2015-03-02]. Dostupné z:  
<http://www.pracomat.cz/prace/8448270776-ostatni-odborni-pracovnici-v-administrative-a-sprave-organizace>

O institutu. *Institut pro veřejnou správu Praha* [online]. © 2015 [cit. 2015-03-15].  
Dostupné z: <http://www.institutpraha.cz/o-institutu>

O nás. *Vzdělávací centrum pro veřejnou správu ČR* [online]. © 2012 [cit. 2015-03-15].  
Dostupné z: <http://www.vcvscr.cz/homepage/dokumenty>

Personální management a jeho aplikace ve veřejné správě. In: *WB-31-04: Management regionálního rozvoje na úrovni krajů a obcí s rozšířenou působností* [online]. [cit. 2015-01-31]. Dostupné z: <http://www.smocr.cz/data/fileBank/d4649f67-1e83-497e-a70b-8bdcff3213f4.pdf>

Personální strategie ve veřejném sektoru. *M.C.TRITON* [online]. 2011 [cit. 2015-02-14].  
Dostupné z: <http://mc-triton.cz/item/personalni-strategie-ve-verejnem-sektoru>

Pro firmy. *Dobrá práce.cz* [online]. © 2004 - 2015 [cit. 2015-03-15].  
Dostupné z: <http://www.dobraprace.cz/pro-firmy.php>

Proměny získávání a výběru zaměstnanců. STÝBLO, Jiří. *Mzdová praxe* [online]. 2006 [cit. 2015-02-14]. Dostupné z: [http://www.mzdovapraxe.cz/archiv/dokument/doc-d553v529-promeny-ziskavani-a-vyberu-zamestnancu/?search\\_query=](http://www.mzdovapraxe.cz/archiv/dokument/doc-d553v529-promeny-ziskavani-a-vyberu-zamestnancu/?search_query=)

Přehledy právních předpisů EU. *Europa*. [online]. [cit. 2015-03-02]. Dostupné z:  
[http://europa.eu/legislation\\_summaries/transport/bodies\\_objectives/124013\\_cs.htm#amendi ngact](http://europa.eu/legislation_summaries/transport/bodies_objectives/124013_cs.htm#amendi ngact)

RID. *Ministerstvo dopravy*. [online]. [cit. 2015-03-02]. Dostupné z: [http://www.mdcz.cz/cs/Drazni\\_doprava/Preprava\\_nebezpecnych\\_veci/RID\\_predpis/RID.htm](http://www.mdcz.cz/cs/Drazni_doprava/Preprava_nebezpecnych_veci/RID_predpis/RID.htm)

Služební zákon. *Zprávy Alfa9* [online]. 11. 9. 2014 [cit. 2015-01-02]. Dostupné z: <http://zpravy.alfa9.cz/absolutenm/templates/zprava.aspx?a=35924>

Stavební zákon (Zákon č. 183/2006 Sb.) [online]. [cit. 2015-03-01]. Dostupné z: <http://www.zakonyprolidi.cz/cs/2006-183>

Státní služba. *Ministerstvo vnitra České republiky* [online]. © 2015 [cit. 2015-02-14]. Dostupné z: <http://www.mvcr.cz/clanek/zakon-o-statni-sluzbe.aspx>

Ústava České republiky [online]. [cit. 2015-03-15]. Dostupné z: [http://zakony.centrum.cz/ustava-ceske-republiky?utm\\_source=google&utm\\_medium=cpc&utm\\_campaign=zakony-od-centrum\\_cz](http://zakony.centrum.cz/ustava-ceske-republiky?utm_source=google&utm_medium=cpc&utm_campaign=zakony-od-centrum_cz)

Vývoj mezd. *Kurzy.cz* [online]. 2015 [cit. 2015-03-02]. Dostupné z: <http://www.kurzy.cz/makroekonomika/mzdy/>

Zákoník Práce (Zákon č. 262/2006 Sb.) [online]. [cit. 2015-03-15]. Dostupné z: <http://business.center.cz/business/pravo/zakony/zakonik-prace/>

Zákony pro lidi.cz. *Předpis č. 564/2006 Sb* [online]. © AION CS 2010-2015 [cit. 2015-01-02]. Dostupné z: <http://www.zakonyprolidi.cz/cs/2006-564>

## **Interní dokumenty organizace**

Organizační řád Drážního úřadu

Technicko-ekonomický rozbor Drážního úřadu za rok 2013

Statut Drážního úřadu

Zásady hospodaření s fondem FKSP v roce 2013



## 8 Přílohy

- Příloha A: Přehled agend ve věci výkonu státní správy a státního dozoru v členění na jednotlivé útvary DÚ
- Příloha B: Přehled nejdůležitějších úkonů Drážního úřadu v roce 2013
- Příloha C: Nabídka zaměstnání
- Příloha D: Dotazník
- Příloha E: Stupnice platových tarifů od 1. 12. 2014
- Příloha F: Stupnice platových tarifů platných do 30. 11. 2014

### Seznam tabulek

Tabulka 1: Rozložení pracovních sil Drážního úřadu .....	48
Tabulka 2: Průběh jednotlivých ukazatelů v letech 2009 - 2013.....	51
Tabulka 3: Počet nejdůležitějších úkonů Drážního úřadu v letech 2009 – 2013.....	52
Tabulka 4: Věková struktura zaměstnanců Drážního úřadu v roce 2013 .....	54
Tabulka 5: Struktura zaměstnanců podle vzdělání v roce 2013 .....	54
Tabulka 6: Vývoj mzdových ukazatelů v období let 2009 – 2013 .....	56
Tabulka 7: Ceník služeb: práce.statnisprava.cz .....	77
Tabulka 8: Ceník dlouhodobé inzerce: Dobrá práce.cz .....	77
Tabulka 9: Záznam hodnotícího rozhovoru.....	78
Tabulka 10: Informace o programu .....	81

### Seznam obrázků

Obrázek 1: Zdroje organizace a proces řízení .....	14
Obrázek 2: Etapy plánovacího procesu .....	23
Obrázek 3: Systém formování pracovních schopností člověka .....	30
Obrázek 4: Členění veřejné správy .....	33
Obrázek 5: Hierarchický způsob řízení .....	38
Obrázek 6: Týmový způsob řízení.....	38
Obrázek 7: Organizační schéma Drážního úřadu .....	47
Obrázek 8: Členění sekce provozně-technické podle počtu zaměstnanců .....	49
Obrázek 9: Členění sekce stavební podle počtu zaměstnanců.....	50

## Seznam grafů

Graf 1: Jak jste se dozvěděl/a o volném pracovním místě? .....	59
Graf 2: Byly pro Vás informace o nabízeném místě dostatečné? .....	60
Graf 3: Byl/a jste spokojen/a s kvalitou zaškolení na získané pracovní pozici? .....	61
Graf 4: Bylo pro Vás vstupní vzdělávání dostatečné? .....	62
Graf 5: Jaký systém hodnocení preferujete? .....	63
Graf 6: Jakou metodu formálního hodnocení byste zvolil/a ve Vaší organizaci? .....	64
Graf 7: Jste spokojen/a s výší osobního ohodnocení? .....	65
Graf 8: Jak často jsou Vám vypláceny odměny za vykonanou práci? .....	66
Graf 9: Jste spokojen/a s poskytováním zaměstnaneckých výhod? .....	67
Graf 10: O které další zaměstnanecké výhody byste měl/a zájem? .....	68
Graf 11: Navštěvujete kurzy anglického jazyka dle možností kolektivní smlouvy? .....	69
Graf 12: Jaká metoda vzdělávání převažuje ve Vaší organizaci? .....	70
Graf 13: Jste spokojen/a s kvalitou interního školení? .....	71
Graf 14: Jste spokojen/a s kvalitou externího školení? .....	72
Graf 15: Jsou nabídky externího školení ze strany zaměstnavatele dostatečné? .....	73
Graf 16: Kterou odbornou oblast vzdělávání preferujete? .....	74
Graf 17: Do jaké věkové kategorie patříte? .....	75

## Seznam zkratk

DÚ	Drážní úřad
ERA	Evropská agentura pro železnice
FKSP	Fond kulturních a sociálních potřeb
OTIF	Mezivládní organizaci pro mezinárodní železniční přepravu
COTIF	Úmluva o mezinárodní železniční přepravě
RID	Řádu pro mezinárodní železniční přepravu nebezpečných věcí
ZP	Zákoník práce

## Příloha A

### Přehled agend ve věci výkonu státní správy a státního dozoru v členění na jednotlivé útvary DÚ

#### 1. Sekce stavební

Sekce stavební
Správní řízení o omezení vlastnických práv vlastníka dráhy při umíst'ování sítí technického vybavení
Správní řízení ve věci omezení vlastnický práv vlastníků nemovitostí přilehlých k dráze tramvajové nebo trolejbusové a o výši jednorázové úhrady za toto omezení
Výkon státního dozoru podle zákona o dráhách
Výkon státního dozoru podle stavebního zákona
Správní řízení ve věci přijetí ochranných opatření dle § 18a zákona č. 22/1997 Sb.
Oznamování MPO přijetí ochranných opatření v souladu s § 18b zákona č. 22/1997 Sb.
Výkon státního dozoru nad výrobky stavby dráhy s výjimkou určených technických zařízení
Výkon státního dozoru nad zajištěním propojenosti železniční dráhy určené k začlenění do evropského železničního systému
Statistické výkazy sekce stavební
Správní řízení ve věci rozhodnutí o dodatečném povolení stavby
Správní řízení ve věci rozhodnutí o nařízení odstranění stavby, nařízení terénních úprav
Správní řízení o rozsahu a způsobu provedení nezbytných opatření k zabránění sesuvů půdy, padání kamenů, lavin a stromů a o tom, kdo je provede
Správní řízení ve věci rozhodnutí o odstranění zdroje ohrožení dráhy
Správní řízení ve věci rozhodnutí o rozsahu a způsobu zabezpečení křížení železniční dráhy s pozemními komunikacemi v úrovni kolejí
Správní řízení ve věci vydání stavebního povolení, včetně rozhodnutí o prodloužení jeho platnosti a veřejnoprávní smlouvy
Správní řízení ve věci ohlášení stavby dráhy a stavby na dráze
Uzavírání veřejnoprávní smlouvy se stavebníkem
Vydává závazná stanoviska k návrhům na vydání územního rozhodnutí
Správní řízení ve věci vydání kolaudačního rozhodnutí/souhlasu
Správní řízení ve věci změny stavby před jejím dokončením
Správní řízení ve věci změny užívání již dokončené stavby
Správní řízení ve věci povolení odstranění stavby
Správní řízení ve věci nařízení neodkladného odstranění stavby, provedení nutných zabezpečovacích prací nebo vyklizení stavby
Správní řízení ve věci nařízení nezbytných úprav
Správní řízení ve věci nařízení odstranění stavby, ter. úprav a zařízení
Správní řízení ve věci nařízení zjednání nápravy na stavbě
Správní řízení ve věci uložení pokuty za spáchání přestupku, správního deliktu

<b>Sekce stavební</b>
Souhlasy ke kácení dřevin
Souhlas ke zřízení/zrušení železničního přejezdu
Souhlasy ke zřízení a provozování staveb, které nejsou stavbou dráhy a z části zasahují do jejího obvodu/ochranného pásma dráhy
Zavádí zápisem zkušební provoz na stavbách dráhy, případně vede řízení o zavedení zkušebnímu provozu dle § 124 stavebního zákona
Výkon kontrolních prohlídek staveb
Řešení podnětů v rozsahu působnosti sekce stavební
Poskytování informací dle zákona č. 106/1999 Sb. v rozsahu své působnosti
Vkládá údaje do registru územní identifikace, adres a nemovitostí
Vyzývá příslušné obce o přidělení čísla popisného nebo evidenčního nebo orientačního
Zajišťuje ukládání a archivaci svých spisů ve Státním ústředním archivu
Oblast Praha vede registr infrastruktury

## 2. Sekce provozně technická

<b>Odbor způsobilosti osob</b>
Správní řízení ve věci vydání průkazu způsobilosti k řízení drážního vozidla
Správní řízení ve věci vydání průkazů způsobilosti k řízení lanových drah dle podkladů dodaných oddělením neelektrických zařízení
Správní řízení ve věci vydání a odnímání licence strojvedoucího
Ověřování způsobilosti osob k řízení drážních vozidel
Ověřování všeobecné odborné způsobilosti osob pro vydání licence strojvedoucího
Správní řízení ve věci nařizování přezkoušení odborné a zdravotní způsobilosti osob k řízení drážních vozidel
Správní řízení ve věci omezení řízení drážního vozidla ve věci zákazu řízení a odejmutí průkazu způsobilosti k řízení drážního vozidla
Správní řízení ve věci nařízení přezkoušení odborné a zdravotní způsobilosti osob a zadržení průkazu způsobilosti k řízení drážního vozidla
Udělování a odejmutí akreditací k poskytování školení včetně zveřejňování seznamu osob, kterým byla akreditace udělena
Správní řízení ve věci uznávání zkoušejících
Výkon státního dozoru podle zákona o dráhách
Vedení rejstříku licencí strojvedoucích
Správní řízení ve věci uložení pokuty za spáchání přestupku, správního deliktu
Zajišťuje ukládání a archivaci svých spisů ve Státním ústředním archivu
Poskytování informací dle zákona č. 106/1999 Sb. v rozsahu své působnosti
Řešení podnětů v rozsahu působnosti odboru způsobilosti osob

<b>Odbor regulace a bezpečnosti</b>
Správní řízení ve věci vydávání osvědčení dopravce, včetně jeho změny nebo případného odejmutí
Správní řízení ve věci vydávání osvědčení o bezpečnosti provozovatele dráhy, včetně jeho změny nebo případného odejmutí
Vydává a zpracovává výroční zprávu o bezpečnosti a sleduje vývoj bezpečnostních identifikátorů, dodržování národních referenčních hodnot a bezpečnostních cílů
Správní řízení ve věci omezení provozování dráhy a drážní dopravy (krátkodobá výluka)
Správní řízení ve věci omezení a zastavení drážní dopravy
Vypracovává a aktualizuje pokyny k získání osvědčení o bezpečnosti a poskytuje poradenskou činnost žadatelům v této věci
Sleduje přehled mimořádných událostí a informuje odborné útvary DÚ
Správní řízení ve věci zrušení dráhy nebo její části
Správní řízení ve věci vydání úředního povolení, jeho změně a zrušení úředního povolení
Správní řízení ve věci udělení licence k provozování drážní dopravy, její změny a jejího odejmutí
Ověřuje finanční způsobilost provozovatele dráhy k provozování dráhy
Ověřuje finanční způsobilost dopravce k provozování drážní dopravy
Správní řízení ve věci změny kategorie dráhy
Správní řízení ve věcech sporu o stanovení konkrétních podmínek provozování drážní dopravy
Správní řízení ve věci přezkoumání prohlášení o dráze včetně kritérií v něm obsažených nebo proces přidělování kapacity dopravní včetně jeho výsledků a způsobu stanovení cen
Správní řízení ve věci přidělení kapacity dopravní cesty včetně způsobu stanovení cen
Ověřování trvání pojištění odpovědnosti za škody z provozu drážní dopravy
Správní řízení ve věci posouzení přeshraniční dopravy
Zajišťování notifikace národních bezpečnostních předpisů, národních technických předpisů, licencí dopravců a osvědčení o bezpečnosti dopravců
Vedení agendy železničních koridorů
Řešení problematiky bezpečnostních doporučení vydaných Drážní inspekcí
Řešení bezpečnostního varování a oznámení vydávaná Evropskou železniční agenturou
Správní řízení ve věci označení názvu zastávky/stanice
Výkon státního dozoru podle zákona o dráhách a kontrola plnění povinností vlastníka dráhy, provozovatele dráhy a dopravce
Eviduje protokoly (záznamy) o výkonu státního dozoru Drážní inspekce, včetně vyrozumění o odstranění zjištěných nedostatků od dozorovaných subjektů.
Řeší spory provozovatelů při uzavírání smlouvy o provozování drážní dopravy na dráze
Správní řízení ve věci uložení pokuty za spáchání přestupku, správního deliktu
Zajišťuje ukládání a archivaci svých spisů ve Státním ústředním archivu
Poskytování informací dle zákona č. 106/1999 Sb. v rozsahu své působnosti
Řešení podnětů v rozsahu působnosti odboru bezpečnosti a regulace
Vede agendu práv cestujících
Řešení podnětů týkající se práv cestujících

<b>Oddělení drážních vozidel</b>
Správní řízení ve věci schválení typu drážního vozidla
Ověřování technické způsobilosti drážních vozidel vydáváním průkazů způsobilosti drážních vozidel
Zaznamenávání změn drážního vozidla do průkazu způsobilosti drážního vozidla
Posuzování výsledků zkoušek drážního vozidla vykonaných autorizovanou osobou nebo právnickou osobou
Posuzování předložených certifikátů, ES prohlášení o shodě a prohlášení o shodě se schváleným typem
Agenda ve věci posouzení právnické osoby dle § 43 zákona o dráhách na základě žádosti prostřednictvím Ministerstva dopravy
Agenda ve věci posouzení právnické osoby dle § 43b zákona o dráhách na základě žádosti prostřednictvím Ministerstva dopravy
Agenda ve věci posouzení právnické osoby k provádění TBZ dle § 60 vyhlášky č. 173/1995 Sb., na základě žádosti prostřednictvím Ministerstva dopravy
Správní řízení povolení uvedení do provozu dle § 49b zákona o dráhách
Správní řízení ve věci schválení změny na drážním vozidle, znamenající odchylku od schváleného typu
Správní řízení ve věci stanovení podmínek provádění zkušebního provozu
Výkon státního dozoru podle zákona o dráhách
Správní řízení ve věci přijetí ochranných opatření dle § 18a zákona č. 22/1997 Sb.
Oznamování MPO přijetí ochranných opatření v souladu s § 18b zákona č. 22/1997 Sb.
Výkon státního dozoru nad výrobky, a to nad určenými technickými zařízeními a drážními vozidly
Správní řízení ve věci schválení typu spalovacího motoru
Správní řízení ve věci rozhodnutí o nezpůsobilosti drážního vozidla
Správní řízení vedených ve věci přidělení EVN čísla vozidla - alfanumerického čísla drážního vozidla.
Správní řízení ve věci evidence údajů, včetně evidence změn v registru drážních vozidel.
Správní řízení ve věci přidělení zkratky držitele VKM
Vedení registru drážních vozidel
Vkládání údajů registru typů drážních vozidel (ERATV)
Spolupráce s ERA a s národními bezpečnostními orgány států EU na tvorbě a revizích návrhů přímo použitelných předpisů EU
Spolupráce s ERA a s národními bezpečnostními orgány států EU na tvorbě a revizích dohod o vzájemném uznávání povolení uvedení do provozu drážních vozidel
Vedení údajů v národním referenčním dokumentu a v databázi těchto údajů
Posuzování zpráv o hodnocení bezpečnosti ve smyslu nařízení Komise (ES) č. 352/2009, případně (EU) č. 402/2013
Správní řízení ve věci uložení pokuty za spáchání přestupku, správního deliktu
Zajišťuje ukládání a archivaci svých spisů ve Státním ústředním archivu
Poskytování informací dle zákona č. 106/1999 Sb. v rozsahu své působnosti
Řešení podnětů v rozsahu působnosti oddělení drážních vozidel

<b>Oddělení RID a ECM</b>
Správní řízení ve věci vydání osvědčení o odborné způsobilosti znalců k provádění revizí, prohlídek a zkoušek UTZ pro přepravu nebezpečných věcí
Správní řízení ve věci odejmutí osvědčení o odborné způsobilosti znalců k provádění revizí, prohlídek a zkoušek UTZ pro přepravu nebezpečných věcí
Ověřování odborné způsobilosti znalců k provádění revizí, prohlídek a zkoušek UTZ pro přepravu nebezpečných věcí
Správní řízení ve věci schválení UTZ pro přepravu nebezpečných věcí k provozu vydáním průkazu způsobilosti
Správní řízení ve věci zadržení průkazu způsobilosti a rozhodnutí o nezpůsobilosti UTZ pro přepravu nebezpečných věcí v provozu
Správní řízení ve věci schválení konstrukčního typu cisterny, včetně bezpečnostní výstroje dle Řádu RID
Správní řízení ve věci způsobilosti výrobce k provádění svářečských prací na cisternách dle Řádu RID
Poskytování informačního servisu uživatelům Řádu RID
Spolupráce s členskými státy OTIF v oblasti přepravy nebezpečných věcí
Správní řízení ve věci uznávání certifikačních orgánů pro certifikaci výrobců ŽKV dle EN 15085
Spolupráce s národními bezpečnostními orgány států EU v rámci ECWRV
Správní řízení ve věci přijetí ochranných opatření dle § 18a zákona č. 22/1997 Sb.
Oznamování MPO přijetí ochranných opatření v souladu s § 18b zákona č. 22/1997 Sb.
Udělování osvědčení pro subjekty odpovědné za údržbu
Výkon státního dozoru nad výrobky, a to nad určenými technickými zařízeními a drážními vozidly
Výkon státního dozoru podle zákona o dráhách
Správní řízení ve věci uložení pokuty za spáchání přestupku, správního deliktu
Zajišťuje ukládání a archivaci svých spisů ve Státním ústředním archivu
Poskytování informací dle zákona č. 106/1999 Sb. v rozsahu své působnosti
Řešení podnětů v rozsahu působnosti odboru přepravy nebezpečných věcí

<b>Odbor elektrických zařízení</b>
Schvalování způsobilosti UTZ k provozu v rozsahu dle § 47 odst. 1 zákona o dráhách a § 1 odst. 4 Řádu UTZ (dále jen "UTZ elektrické") ve smyslu § 47 odst. 3 zákona o dráhách.
Správní řízení ve věci zadržení průkazu způsobilosti a rozhodnutí o nezpůsobilosti UTZ v provozu ve smyslu § 48 odst. 2 zákona o dráhách v rozsahu své působnosti.
Ověřování odborné způsobilosti osob k provádění revizí UTZ elektrických či prohlídek a zkoušek UTZ elektrických v provozu
Správní řízení ve věci vydání osvědčení o odborné způsobilosti osob k provádění revizí UTZ elektrických nebo k provádění prohlídek a zkoušek UTZ elektrických dle § 48 odst. 1 zákona o dráhách.
Správní řízení ve věci odejmutí osvědčení o odborné způsobilosti osoby k provádění revizí UTZ elektrických či k provádění prohlídek a zkoušek UTZ elektrických dle § 48 odst. 3 zákona o dráhách.

Posuzování žádostí a stanovení podmínek pro provoz UTZ elektrických v rámci zkušebních provozů drážních vozidel.
Posuzování výsledků zkoušek UTZ elektrických a dokumentace a zpracování připomínek v rámci schvalování změny od schváleného typu nebo typu drážního vozidla.
Posuzování výsledků zkoušek UTZ elektrických vykonaných právnickou osobou pověřenou MD k provádění technických prohlídek a zkoušek nebo akreditovanou osobou, případně posuzování vyhodnocení takových zkoušek.
Posouzení odborné způsobilosti právnické osoby žádající MD o pověření k provádění technických prohlídek a zkoušek příslušných UTZ elektrických.
Na žádost zpracování stanovisek k návrhům právních předpisů a technických norem v rozsahu své působnosti.
Správní řízení ve věci nařízení mimořádného přezkoušení v potřebném rozsahu u osob vykazujících nedostatky ve své činnosti vzhledem k bezpečnému provozu UTZ elektrických.
Správní řízení ve věci přijetí ochranných opatření dle § 18a zákona č. 22/1997 Sb.
Oznamování MPO přijetí ochranných opatření v souladu s § 18b zákona č. 22/1997 Sb.
Výkon státního dozoru podle zákona o dráhách
Výkon státního dozoru nad stanovenými výrobky a ostatními výrobky určenými pro provozování dráhy a drážní dopravy, které jsou součástí dráhy nebo drážních vozidel, určenými technickými zařízeními a nad strukturálními a provozními subsystémy v rozsahu své působnosti.
Ukládání pokut za spáchání přestupku či správního deliktu v rozsahu své působnosti.
Ukládání a archivace spisů odboru elektrických zařízení ve Státním ústředním archivu.
Poskytování informací dle zákona č. 106/1999 Sb. v rozsahu své působnosti.
Řešení podnětů v rozsahu působnosti odboru elektrických zařízení.

### Odbor ostatních UTZ

Schvalování způsobilosti UTZ k provozu v rozsahu dle § 47 odst. 1 zákona o dráhách a § 1 odst. 2, 3, 5 a 6 Řádu UTZ ve smyslu § 47 odst. 3 zákona o dráhách.
Posuzování výsledků zkoušek UTZ (vyjma elektrických) vykonaných právnickou osobou pověřenou MD k provádění technických prohlídek a zkoušek nebo akreditovanou osobou, případně posuzování vyhodnocení takových zkoušek.
Posouzení odborné způsobilosti právnické osoby žádající MD o pověření k provádění technických prohlídek a zkoušek příslušných UTZ (vyjma elektrických).
Ověřování způsobilosti osob k řízení lanových drah
Posuzování žádostí a stanovení podmínek pro provoz UTZ (vyjma elektrických) v rámci zkušebních provozů drážních vozidel.
Posuzování výsledků zkoušek UTZ (vyjma elektrických) a dokumentace a zpracování připomínek v rámci schvalování změny od schváleného typu nebo typu drážního vozidla.
Správní řízení ve věci vydání osvědčení o odborné způsobilosti k provádění revizí, prohlídek a zkoušek UTZ (vyjma elektrických)
Správní řízení ve věci odejmutí osvědčení o odborné způsobilosti k provádění revizí, prohlídek a zkoušek UTZ (vyjma elektrických)
Ověřování odborné způsobilosti osob k provádění revizí, prohlídek a zkoušek UTZ (vyjma elektrických)



Správní řízení ve věci vydání osvědčení o odborné způsobilosti k provádění revizí, prohlídek a zkoušek UTZ (vyjma elektrických)
Správní řízení ve věci zadržení průkazu způsobilost a rozhodnutí o nezpůsobilosti UTZ (vyjma elektrických) v provozu
Správní řízení ve věci přijetí ochranných opatření dle § 18a zákona č. 22/1997 Sb.
Oznamování MPO přijetí ochranných opatření v souladu s § 18b zákona č. 22/1997 Sb.
Na žádost zpracování stanovisek k návrhům právních předpisů a technických norem v rozsahu své působnosti.
Výkon státního dozoru nad stanovenými výrobky a ostatními výrobky určenými pro provozování dráhy a drážní dopravy, které jsou součástí dráhy nebo drážních vozidel, určenými technickými zařízeními a nad strukturálními a provozními systémy v rozsahu své působnosti.
Činnosti orgánu dozoru vyplývající z Nařízení Evropského parlamentu a Rady (ES) č. 765/2008 ze dne 9. července 2008 , kterým se stanoví požadavky na akreditaci a dozor nad trhem týkající se uvádění výrobků na trh a kterým se zrušuje nařízení (EHS) č. 339/93
Spolupracuje s jednotlivými útvary DÚ v oblasti lanových drah
Výkon státního dozoru podle zákona o dráhách
Správní řízení ve věci uložení pokuty za spáchání přestupku, správního deliktu
Zajišťuje ukládání a archivaci svých spisů ve Státním ústředním archivu
Poskytování informací dle zákona č. 106/1999 Sb. v rozsahu své působnosti
Řešení podnětů v rozsahu působnosti odboru ostatních UTZ

### 3. Kancelář ředitele DÚ

Kancelář ředitele DÚ
Komplikovaná správní řízení převzatá od ostatních útvarů
Projednává přestupky podle § 50 odst. 1 zákona o dráhách
Výkon státního dozoru podle zákona o dráhách ve věcech provozování drah a drážní dopravy
Správní řízení ve věci uložení pokuty za spáchání přestupku, správního deliktu
Zajišťuje ukládání a archivaci svých spisů ve Státním ústředním archivu
Poskytování informací dle zákona č. 106/1999 Sb. v rozsahu své působnosti
Řešení podnětů z rozhodnutí ředitele DÚ
Řešení stížností dle § 175 zákona č. 500/2004 Sb.

zdroj: Organizační řád Drážního úřadu

## Příloha B

### Přehled nejdůležitějších úkonů Drážního úřadu v roce 2013

p.č.	Úkon
1	Stavební povolení
2	Změna stavby před dokončením
3	Kolaudace stavby
4	Změna užívání stavby
5	Zkušební provoz
6	<b>Povolení k odstranění stavby<sup>2)</sup></b>
7	Rozhodnutí o odstranění stavby
8	Souhlas se stavbou v ochranném pásmu dráhy
9	<b>Souhlas kácením dřevin<sup>4)</sup></b>
10	Ohlášení drobných staveb
11	Ověření dokumentace
12	Změna zabezpečení přejezdu
13	Nařízení zabezpečovacích prací
14	Změna názvu stanice
15	Vydání úředního povolení pro provozování dráhy
16	Vydání úředního povolení pro provozování dráhy – negativní ukončení
17	Změna úředního povolení pro provozování dráhy
18	Zrušení úředního povolení pro provozování dráhy
19	Udělení licence k provozování drážní dopravy
20	Udělení licence k provozování drážní dopravy – negativní ukončení
21	Změna licence k provozování drážní dopravy
22	Odejmutí licence k provozování drážní dopravy
23	Rozhodnutí o omezení provozování dráhy
24	Rozhodnutí o omezení provozování drážní dopravy
25	<b>Změna kategorie dráhy<sup>4)</sup></b>
26	<b>Změna prohlášení o dráze<sup>4)</sup></b>
27	<b>Rozhodnutí o zastavení drážní dopravy<sup>4)</sup></b>
28	Rozhodnutí o změně OSD + OPD
29	Vydání osvědčení dopravce
30	Vydání osvědčení bezpečnosti – provozovatel dráhy
31	Zrušení dráhy
32	Vydání osvědčení o odborné způsobilosti fyzickým osobám, které provádějí revize, prohlídky a zkoušky
33	Vydání průkazu způsobilosti k řízení drážních vozidel (DV) na vlečce nebo řízení LD
34	Vykonání odborných a asistenčních zkoušek
35	Neúspěšná odborná zkouška
36	Odejmutí osvědčení o odborné způsobilosti fyzickým osobám
37	Odejmutí průkazu způsobilosti k řízení hnacích vozidel nebo odejmutí licence strojvedoucího nebo zákaz řízení držiteli osvědčení strojvedoucího
38	Nařízení přezkoušení odborné a zdravotní způsobilosti osob k řízení drážních vozidel nebo nařízení přezkoumání zdravotní způsobilosti držitele licence strojvedoucího
39	Schválení typu drážního vozidla
40	Schválení typu drážního vozidla – negativní ukončení
41	Schválení odchylky od schváleného typu drážního vozidla
42	Schválení odchylky od schváleného typu drážního vozidla – negativní ukončení

43	Rozhodnutí o nezpůsobilosti
44	Rozhodnutí o nezpůsobilosti UTZ (určeného technického zařízení)
45	Vydání průkazu způsobilosti drážního vozidla
46	Vydání průkazu UTZ
47	Vydání průkazu způsobilosti drážního vozidla – negativní ukončení
48	Vydání průkazu způsobilosti UTZ – negativní ukončení
49	Prodloužení platnosti průkazu způsobilosti
50	Zapsání změny do průkazu způsobilosti drážního vozidla
51	Zapsání změny do průkazu způsobilosti UTZ
<b>52</b>	<b>Vydání licence strojvedoucího<sup>2)</sup></b>
53	Ověření technické způsobilosti UTZ + DV
<b>54</b>	<b>Udělení akreditace výcvikovému centru<sup>4)</sup></b>
<b>55</b>	<b>Udělení akreditace výcvikovému centru – negativní ukončení<sup>4)</sup></b>
56	Prověření způsobilosti výrobce dle RID
57	Zkušební provoz stavby, DV, UTZ
<b>58</b>	<b>Zápis nebo změna zápisu do registru DV (počet vozidel)<sup>1)</sup></b>
59	Uznání certifikačního orgánu pro certifikaci výrobců železničních kolejových vozidel
<b>60</b>	<b>Vydání osvědčení ECM<sup>1)</sup></b>
<b>61</b>	<b>Vydání osvědčení ECM – negativní ukončení<sup>1)</sup></b>
62	Usnesení o přerušení řízení
63	Usnesení o zastavení řízení
64	Přidělování typových čísel DV
65	Přidělování alfanumerického označení
66	Přidělení zkratky držitele nákladního vozu
67	Výzvy k zaplacení správních poplatků
68	Ostatní usnesení
69	Výzva k vysvětlení podle § 137 správního řádu
70	Prověření právnických osob
71	Přestupky
72	Výzva k doplnění podání podle § 45 odst. 2 správního řádu
73	Správní delikty právnických a podnikajících fyzických osob
<b>74</b>	<b>Hodnocení bezpečnosti<sup>4)</sup></b>
75	Uvádění staveb do provozu § 49b
76	Výjimky z TSI § 49c
<b>77</b>	<b>Prověření odborné kvalifikace osob<sup>3)</sup></b>
<b>78</b>	<b>Stanoviska k výjimkám k technické dokumentaci a zařízení<sup>3)</sup></b>
79	Schválení typu UTZ
<b>80</b>	<b>Připomínkování legislativy<sup>1)</sup></b>

Pozn. <sup>1)</sup> Úkony, které přibyly v roce 2010

<sup>2)</sup> Úkony, které přibyly v roce 2011

<sup>3)</sup> Úkony, které přibyly v roce 2012

<sup>4)</sup> Úkony, které přibyly v roce 2013

zdroj: Organizační řád Drážního úřadu

## DRÁŽNÍ ÚŘAD

vyhlašuje podle ustanovení § 24 odst. 1 zák. č. 234/2014 Sb., o státní službě (dále jen „zákon“) **výběrové řízení** na obsazení pracovního místa

### ŘEDITEL ODBORU - OBLASTI OLOMOUC sekce stavební Drážního úřadu.

V souladu s § 29 odst. 1 zákona bude pracovní poměr uzavřen na dobu určitou a to s trváním 12 měsíců. Bude-li se jednat o osobu, která není státním zaměstnancem, bude jí, podle § 29 odst. 2 zákona, stanovena zkušební lhůta v délce 6 měsíců. Po úspěšném vykonání úřednické zkoušky – změna trvání služebního poměru na dobu neurčitou.

**Nástup do funkce: od 1. 6. 2015**

**Platové zařazení:** stanovuje část devátá zákona (platová třída 12).

Žadatel o přijetí do služebního poměru musí (§ 25 zákona):

- být státním občanem České republiky, občanem jiného členského státu Evropské unie nebo občanem státu, který je smluvním státem Dohody o Evropském hospodářském prostoru
- dosáhnout věku 18 let
- být plně svéprávný
- být bezúhonný
- dosáhnout vzdělání stanoveného zákonem a
- mít potřebnou zdravotní způsobilost.

Žadatel, který není státním občanem České republiky, musí zkouškou u osoby, která jako plnoprávný člen Asociace jazykových zkušebních institucí v Evropě uskutečňuje touto asociací certifikovanou zkoušku z českého jazyka jako cizího jazyka, prokázat znalost českého jazyka; to neplatí, doloží-li, že absolvoval alespoň po dobu 3 školních roků základní, střední nebo vysokou školu, na kterých byl vyučovacím jazykem český jazyk. Žadatel, který není státním občanem České republiky, má nárok na náhradu nákladů, které uhradil za jednu účast na zkoušce z českého jazyka, služebním úřadem, na který se hlásí. Obsah a rozsah zkoušky stanoví Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy vyhláškou.

Za bezúhonného se nepovažuje ten, kdo byl pravomocně odsouzen pro úmyslný trestný čin nebo pro trestný čin proti pořádku ve věcech veřejných z nedbalosti, pokud odsouzení nebylo zahlazeno nebo pokud se na pachatele nehledí, jako by nebyl odsouzen; jestliže trestní stíhání pro takový trestný čin bylo podmíněně zastaveno nebo bylo-li rozhodnuto o schválení narovnání a zastavení trestního stíhání, je předpoklad bezúhonnosti splněn až po uplynutí 5 let ode dne nabytí právní moci těchto rozhodnutí.

**Ostatní předpoklady:**

- VŠ vzdělání stavebního nebo dopravního (železničního) zaměření
- ovládání PC (aplikace MS WORD, EXCEL)
- znalost zák. č. 266/1994 Sb., o dráhách ve znění pozdějších předpisů; zák. č. 183/2006 Sb., o územním plánování a stavebním řádu ve znění pozdějších předpisů včetně prováděcích vyhlášek k těmto zákonům; zák. č. 500/2004 Sb., správní řád ve znění pozdějších předpisů
- schopnost vedení týmu.

Uchazeč o služební místo Drážnímu úřadu doloží (§ 26 zákona):

- příslušné listiny, dokládající splnění předpokladů podle § 25 odst. 1 písm. a), e) a f) zákona
- předpoklad bezúhonnosti doloží uchazeč výpisem z Rejstříku trestů, který nesní být starší
  - než 3 měsíce
  - životopis
  - ověřený doklad o nejvyšším dosaženém vzdělání
  - místo trvalého pobytu
  - telefonické spojení a e-mailovou adresu
  - dosavadní vykonávané pracovní pozice.

Bezprostředně po ukončení výběrového řízení podá úspěšný žadatel u Drážního úřadu žádost o přijetí do služebního poměru nebo v případě státního zaměstnance žádost o zařazení na služební místo nebo jmenování na služební místo představeného.

Písemné přihlášky vč. příloh doručí uchazeč na adresu:

**Drážní úřad****Wilsonova 300/8****121 06 Praha 2**

prostřednictvím České pošty, a.s. nebo osobně na podatelnu Drážního úřadu na výše uvedené adrese, nejpozději do 31. 3. 2015.

Obálku označte heslem „výběrové řízení – ředitel odboru - oblasti Olomouc“.

Přihláška k výběrovému řízení vč. příloh nebude vrácena. V souvislosti s účastí ve výběrovém řízení uchazeč v souladu s ustanovením zák. č. 101/2000 Sb., o ochraně osobních údajů a o změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů, souhlasí se zpracováním a archivací osobních údajů, uvedených v přihlášce a jednotlivých přílohách.

V Praze dne 6. 1. 2015

zdroj: webové stránky Drážního úřadu

## Příloha D

<b>Dotazník</b>
<b>1. Jak jste se dozvěděl/a volném pracovním místě?</b> a) z webových stránek organizace b) z inzerátu v tisku c) z inzerátu na internetu d) na základě reference e) prostřednictvím úřadu práce f) z vývěsky vzdělávací instituce
<b>2. Byly pro Vás informace o nabízeném místě dostatečné?</b> a) ano b) spíše ano c) spíše ne d) ne
<b>3. Byl/a jste spokojen/a s kvalitou zaškolení na získané pracovní pozici?</b> a) spokojen/a b) spíše spokojen/a c) spíše nespokojen/a d) nespokojen/a
<b>4. Bylo pro Vás vstupní vzdělávání dostatečné?</b> a) ano b) spíše ano c) spíše ne d) ne
<b>5. Jaký systém hodnocení preferujete?</b> a) neformální b) formální c) kombinace obojího
<b>6. Jakou metodu formálního hodnocení byste zvolil/a ve Vaší organizaci?</b> a) hodnocení pomocí dotazníku b) hodnotitelská zpráva neboli posudek c) hodnotící rozhovor d) hodnocení pomocí stupnice
<b>7. Jste spokojen/a s výší osobního ohodnocení?</b> a) spokojen/a b) spíše spokojen/a c) spíše nespokojen/a d) nespokojen/a
<b>8. Jak často jsou vám vypláceny odměny za vykonanou práci?</b> a) měsíčně b) čtvrtletně c) půlročně d) ročně

<p><b>9. Jste spokojen/a s poskytováním zaměstnaneckých výhod?</b></p> <p>a) spokojen/a  b) spíše spokojen/a  c) spíše nespokojen/a  d) nespokojen/a</p>
<p><b>10. O které další zaměstnanecké výhody byste měl/a zájem?</b></p> <p>a) příspěvek na dovolenou  b) příspěvek na penzijní připojištění  c) příspěvek na životní pojištění  d) 5 dní dovolené navíc</p>
<p><b>11. Navštěvujete kurzy anglického jazyka dle možností kolektivní smlouvy?</b></p> <p>a) ano  b) ne</p>
<p><b>12. Jaká metoda vzdělávání převažuje ve Vaší organizaci?</b></p> <p>a) vzdělávání na pracovišti (interní)  b) vzdělávání mimo pracoviště (externí)</p>
<p><b>13. Jste spokojen/a s kvalitou interního školení?</b></p> <p>a) spokojen/a  b) spíše spokojen/a  c) spíše nespokojen/a  d) nespokojen/a</p>
<p><b>14. Jste spokojen/a s kvalitou externího školení?</b></p> <p>a) spokojen/a  b) spíše spokojen/a  c) spíše nespokojen/a  d) nespokojen/a</p>
<p><b>15. Jsou nabídky externího školení ze strany zaměstnavatele dostatečné?</b></p> <p>a) ano  b) ne</p>
<p><b>16. Kterou odbornou oblast vzdělávání preferujete?</b></p> <p>a) školení zákonů a souvisejících vyhlášek  b) školení IT</p>
<p><b>17. Do jaké věkové kategorie patříte?</b></p> <p>a) do 50 let  b) od 51 let</p>

zdroj: vlastní zpracování

Příloha E

Stupnice platových tarifů platných od 1. 12. 2014

Stupnice platových tarifů podle platových tříd a platových stupňů pro zaměstnance uvedené v § 5 odst. 3 (v Kč měsíčně)																	
Platový stupně	Počet let započítatelné praxe	Platová třída															
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
1	do 1 roku	7 680	8 340	9 040	9 800	10 630	11 520	12 500	13 570	14 720	15 960	17 340	18 790	20 370	22 110	24 000	26 040
2	do 2 let	7 970	8 660	9 380	10 180	11 050	11 970	12 970	14 080	15 270	16 560	17 990	19 490	21 150	22 940	24 910	27 020
3	do 4 let	8 260	8 990	9 730	10 560	11 460	12 410	13 460	14 620	15 850	17 200	18 690	20 240	21 950	23 810	25 850	28 030
4	do 6 let	8 570	9 330	10 120	10 960	11 900	12 890	13 980	15 180	16 450	17 850	19 390	20 990	22 770	24 710	26 820	29 100
5	do 9 let	8 920	9 680	10 500	11 380	12 350	13 380	14 510	15 760	17 070	18 520	20 120	21 790	23 630	25 640	27 830	30 190
6	do 12 let	9 260	10 040	10 890	11 800	12 820	13 880	15 050	16 360	17 710	19 210	20 880	22 610	24 520	26 600	28 880	31 320
7	do 15 let	9 610	10 440	11 310	12 260	13 300	14 410	15 610	16 980	18 400	19 950	21 670	23 470	25 450	27 620	29 970	32 500
8	do 19 let	9 970	10 830	11 740	12 710	13 810	14 950	16 200	17 620	19 090	20 690	22 490	24 360	26 410	28 650	31 110	33 730
9	do 23 let	10 340	11 230	12 190	13 200	14 330	15 520	16 810	18 280	19 800	21 480	23 330	25 280	27 400	29 740	32 290	35 000
10	do 27 let	10 750	11 670	12 650	13 700	14 880	16 110	17 440	18 980	20 560	22 290	24 210	26 230	28 440	30 860	33 510	36 310
11	do 32 let	11 150	12 100	13 130	14 220	15 450	16 720	18 120	19 700	21 340	23 140	25 120	27 220	29 510	32 030	34 770	37 690
12	nad 32 let	11 580	12 570	13 630	14 750	16 040	17 350	18 800	20 450	22 140	24 020	26 080	28 250	30 630	33 240	36 070	39 110

zdroj: Zákony pro lidi, Nařízení vlády č. 564/2006 Sb.



**Příloha F**

**Stupnice platových tarifů platných do 30. 11. 2014**

Příloha č. 2 k nařízení vlády č. 564/2006 Sb.

**Stupnice platových tarifů podle platových tříd a platových stupňů pro zaměstnance uvedené  
v § 5 odst. 2  
(v Kč měsíčně)**

Platový stupeň	Počet let započitatelné praxe	Platová třída															
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
1	do 1 roku	7 420	8 050	8 730	9 460	10 270	11 130	12 070	13 110	14 220	15 420	16 750	18 150	19 680	21 360	23 180	25 150
2	do 2 let	7 700	8 360	9 060	9 830	10 670	11 560	12 530	13 600	14 750	16 000	17 380	18 830	20 430	22 160	24 060	26 100
3	do 4 let	7 980	8 680	9 400	10 200	11 070	11 990	13 000	14 120	15 310	16 610	18 050	19 550	21 200	23 000	24 970	27 080
4	do 6 let	8 280	9 010	9 770	10 580	11 490	12 450	13 500	14 660	15 890	17 240	18 730	20 280	22 000	23 870	25 910	28 110
5	do 9 let	8 610	9 350	10 140	10 990	11 930	12 920	14 010	15 220	16 490	17 890	19 430	21 050	22 830	24 770	26 880	29 160
6	do 12 let	8 940	9 700	10 520	11 400	12 380	13 410	14 540	15 800	17 110	18 560	20 170	21 840	23 690	25 700	27 900	30 260
7	do 15 let	9 280	10 080	10 920	11 840	12 850	13 920	15 080	16 400	17 770	19 270	20 930	22 670	24 580	26 680	28 950	31 400
8	do 19 let	9 630	10 460	11 340	12 280	13 340	14 440	15 650	17 020	18 440	19 990	21 720	23 530	25 510	27 680	30 050	32 580
9	do 23 let	9 990	10 850	11 770	12 750	13 840	14 990	16 240	17 660	19 130	20 750	22 540	24 420	26 470	28 730	31 190	33 810
10	do 27 let	10 380	11 270	12 220	13 230	14 370	15 560	16 850	18 330	19 860	21 530	23 390	25 340	27 470	29 810	32 370	35 080
11	do 32 let	10 770	11 690	12 680	13 730	14 920	16 150	17 500	19 030	20 610	22 350	24 270	26 290	28 510	30 940	33 590	36 410
12	nad 32 let	11 180	12 140	13 160	14 250	15 490	16 760	18 160	19 750	21 390	23 200	25 190	27 290	29 590	32 110	34 850	37 780

zdroj: Zákony pro lidi, Nařízení vlády č. 564/2006 Sb.