

UNIVERZITA PALACKÉHO V OLOMOUCI

Pedagogická fakulta

Ústav pedagogiky a sociálních studií

Bc. VĚRA MOŘICKÁ

II. ročník – prezenční studium

Obor: Pedagogika – veřejná správa

PERSONÁLNÍ MANAGEMENT

VE VEŘEJNÉ SPRÁVĚ

Diplomová práce



Vedoucí práce: PhDr. Zuzana Hrnčířiková, Ph.D.

OLOMOUC 2015

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem předloženou diplomovou práci vypracovala samostatně, a že veškerou literaturu a další zdroje, z nichž jsem při zpracování čerpala, v práci řádně cituji a jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

V Uničově dne 24. 6. 2015

.....

Věra Mořická

Poděkování

Děkuji paní PhDr. Zuzaně Hrnčířikové, Ph.D. za odborné a trpělivé vedení mé diplomové práce, za poskytnutí podnětných a cenných rad. Také děkuji paní PhDr. Vlastě Leštinské, paní Ing. Eleně Šimkové a paní Bc. Monice Bártové, které mi ochotně poskytly rozhovory k mé diplomové práci.

OBSAH

ÚVOD.....	6
TEORETICKÁ ČÁST.....	8
1 Veřejná správa.....	8
1.1 Vymezení veřejné správy.....	8
1.2 Vývoj veřejné správy.....	9
1.3 Reformní procesy ve veřejné správě ČR.....	11
1.3.1 Reforma územní správy.....	13
1.3.2 Reforma ústřední veřejné správy.....	13
1.3.3 Reforma výkonu veřejné správy.....	14
1.3.4 Jednotlivé kroky reformy veřejných financí.....	14
1.4 Rozdělení veřejné správy.....	16
1.4.1 Státní správa.....	16
1.4.2 Územní samospráva.....	16
1.5 Funkce veřejné správy.....	17
1.6 Zaměstnanci ve veřejné správě.....	18
1.7 Etický kodex ve veřejné správě.....	20
2 Personální management.....	22
2.1 Vymezení a vývoj personálního managementu.....	22
2.1.1 Pojmy související s personálním managementem.....	23
2.2 Vymezení pojmu personální management ve veřejné správě.....	26
2.3 Specifické znaky.....	27
2.4 Rozdělení personálního managementu.....	28
2.5 Funkce personálního managementu.....	29
2.6 Význam personálního managementu.....	30
2.7 Personální strategie.....	30
2.8 Personální politika.....	31
2.9 Personální útvar.....	31
2.9.1 Úlohy personálního útvaru.....	32
2.9.2 Organizace a řízení personálního útvaru.....	33
3 Personální činnosti ve veřejné správě.....	35
3.1 Analýza a tvorba pracovních míst ve veřejné správě.....	35
3.1.1 Analýza pracovního místa.....	36
3.1.2 Tvorba pracovního místa ve veřejné správě.....	36
3.2 Personální plánování.....	38
3.2.1 Cíle personálního plánování.....	38
3.2.2 Proces personálního plánování.....	38
3.3 Nábor a výběr zaměstnanců veřejné správy.....	39
3.4 Řízení pracovního výkonu.....	41
3.5 Adaptace zaměstnanců veřejné správy.....	42
3.6 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců veřejné správy.....	43

3.6.1	Vstupní vzdělávání	44
3.6.2	Průběžné vzdělávání	44
3.6.3	Zvláštní odborná způsobilost	45
3.6.4	Vzdělání vedoucích úředníků	45
3.7	Hodnocení a odměňování zaměstnanců ve veřejné správě	46
3.7.1	Hodnocení zaměstnanců	46
3.7.2	Odměňování zaměstnanců veřejné správy	47
3.8	Motivace a péče o zaměstnance veřejné správy	48
EMPIRICKÁ ČÁST		50
4	Vymezení empirického výzkumu	50
4.1	Cíle výzkumu	50
4.2	Stanovení problému a výzkumné otázky	50
4.3	Metody výzkumného šetření	51
4.3.1	Průběh šetření	52
4.4	Charakteristika vybraných institucí	52
4.4.1	Personální management na Krajském úřadě v Olomouci	53
4.4.2	Personální management Magistrátu města Olomouc	54
5	Výsledky výzkumného šetření	57
5.1	Analýza pracovních míst	57
5.2	Nábor a výběr zaměstnanců	59
5.3	Adaptace zaměstnanců	62
5.4	Vzdělávání zaměstnanců	64
5.5	Motivace zaměstnanců	68
5.6	Hodnocení a odměňování	70
6	Zpracování výsledků výzkumného šetření	73
7	Shrnutí	77
ZÁVĚR		79
Seznam použité literatury		81
Seznam obrázků		87
Seznam příloh		89

ÚVOD

Dnešní doba je doba internetu, globalizace, ale také doba plná dynamických a neustálých změn. Organizace v komerční sféře se adaptuje měnícím se požadavkům tržního prostředí. Těmto měnícím se požadavkům se přizpůsobuje i organizace veřejné správy. Veřejná správa musela reagovat na změny v legislativě, změny vnímání standardů poskytovaných služeb, ale i celkového postoje ke klientům veřejné správy. Aby tato reakce byla efektivní a dosáhla požadovaného cíle, musela veřejná správa zkvalitnit, zpřístupnit a zrychlit poskytované služby. Tyto inovace přímo korespondují a jsou nepředstavitelné bez dostatečně vzdělaných, progresivních, orientovaných a především motivovaných zaměstnanců, kteří znají cíle veřejné správy a ztotožňují se s nimi. Zaměstnanec je základní stavební složkou veřejné správy, ale i většiny podniků.

Zaměstnanci prostřednictvím svých znalostí, schopností, pracovního úsilí, ale i pomocí komplexního přístupu k veřejné správě vytvářejí její hodnoty a vnímání ze strany klientů. Pouze efektivní a odborně vzdělaný personální management, který aplikuje své činnosti dle pravidel a nastavených parametrů veřejné správy, je schopen pro instituci zajistit kvalitní a spokojené zaměstnance. Ovšem, tím práce personalistů nekončí. Je nezbytné o zaměstnance následně průběžně pečovat v podobě dostatečné a efektivní motivace, spravedlivého odměňování, průběžného vzdělávání a seznamování s děním ve veřejné správě. Pouze spokojený a motivovaný zaměstnanec odvádí pro veřejnou správu kvalitní a požadovaný pracovní výkon. Tyto aspekty, jsou klíčovým tématem tohoto textu.

Hlavním cílem tohoto textu je zjištění, zda se činnosti personalistů v konkrétní veřejné správě shodují s postupem jednotlivých činností personálního managementu dle teoretického vymezení. Na základě zjištěných poznatků navrhnout případná opatření či náměty ke zlepšení a zkvalitnění stávající úrovně personálního managementu.

V první části práce je představen teoretický základ veřejné správy z obecného hlediska a následně je rozebrán personální management a poté probíhá zaměření na samotné personální řízení v rámci veřejné správy. Ve druhé části práce, za použití metod kvalitativního šetření prostřednictvím strukturovaného rozhovoru, deskripce a komparace probíhá analýza činností konkrétních personalistů. Studované oblasti jsou evaluovány na základě teoretických východisek i praktických poznatků.

V závěru práce je poukázáno na zjištěné odlišnosti z teoretického pohledu. Pro zpracování empirické části jsou vybrány 2 instituce veřejné správy.

Součástí výzkumného šetření je i zodpovězení základní a dílčí otázky. Základní výzkumná otázka je stanovena ve znění: *„Existují personální činnosti, na které jednotlivé personální útvary ve veřejné správě kladou důraz větší důraz?“*

Dílčí výzkumná otázka zní: *„Personalisté ve veřejné správě provádějí analýzu pracovních míst, personální plánování, získávání a výběr pracovníků, hodnocení pracovníků, odměňování, vzdělávání pracovníků, pracovní vztahy a péče o pracovníky v intencích zásad personální práce. Ve shrnutí zjištěných dat této práce budou cíle a výzkumné otázky zodpovězeny.*

TEORETICKÁ ČÁST

1 Veřejná správa

„Veřejná správa je forma společenského řízení uskutečňovaná jako projev státní moci. Subjekty, které ji vykonávají tak činí na základě zákona a v mezích, které jim zákon stanoví. Klientem veřejné správy je občan. Mezi zásady dobré veřejné správy patří zásady zákonnosti, rovnoprávnosti, nestrannosti, právní jistoty, úcty k soukromí, zásada konání v přiměřené časové lhůtě a zásada proporcionality a transparentnosti.“¹

Veřejná správa se zaměřuje na poskytování veřejných služeb občanům s cílem zlepšování kvality života občanů. Toto zaměření vykonává prostřednictvím svých zaměstnanců. Zaměstnanci musí mít odpovídající odborné vzdělání a jsou i dále průběžně vzděláváni. Proto je nedílnou součástí jednotlivých oddělení veřejné správy i oddělní personálního managementu. „K zajištění zákonné realizace cílů a úkolů veřejné správy slouží právní záruky ve veřejné správě, které jsou co do své podstaty a významu především zárukami zákonnosti ve veřejné správě. Záruky zákonnosti obecně můžeme definovat jako souhrn právních prostředků, které zabezpečují dodržování práva a zákonnou realizaci práva pro případ jeho porušení.“²

1.1 Vymezení veřejné správy

Veřejná správa, aneb služba občanům. Identifikace pojmu veřejná správa a její následná klasifikace je odlišná mezi jednotlivými vědními obory. Obecně, je tohoto pojmu užíváno ve dvojitým významu. Veřejná správa je buď určitý druh činnosti, tzn. spravování veřejných záležitostí nebo určitou organizační jednotkou či institucí, například úřad, který vykonává veřejnou správu. V prvním případě je hovořeno o materiálním pojetí správy, kde klíčovým kritériem je druh činnosti, v případě druhém se jedná o formální pojetí správy, kde klíčovým kritériem je konkrétní povaha organizace a úkoly, jenž má plnit.³

Odborná literatura pojetí veřejné správy definuje: „Ve formálním pojetí správy se klade důraz nikoli na činnost, ale na organizace, kterým je svěřena působnost řešit určité

¹ OCHRANA, F., PŮČEK M. *Efektivní zavádění a řízení změn ve veřejné správě*. Vyd.1. Praha: Wolters Kluwer, 2011, s. 15.

² PRŮCHA, P. *Správní právo, obecná část*. Vyd. 7. Brno: Masarykova univerzita, 2007. s. 322.

³ HENDRYCH, D. *Správní věda – Teorie veřejné správy*. Vyd. 2. Praha: ASPI, 2007, s. 15 – 17.

veřejné úkoly, pokud nejsou svěřeny zastupitelským sborům nebo soudům. Správa ve formálním pojetí je v zásadě soustavou jednotlivých správních úřadů nebo orgánů jako vykonavatelů veřejné správy ve smyslu materiálním, tj. jako určité činnosti.“⁴

„V materiálním pojetí je veřejná správa činností státních nebo jiných orgánů veřejné moci nebo subjektů, kterým byl výkon veřejné správy propůjčen za účelem plnění určitých úkolů označovaných jako úkoly veřejné.“⁵ Pojem veřejná správa lze identifikovat i v následujícím znění: „Veřejná správa je jako teoretický předmět výrazně mezioborovou disciplínou. Teorie veřejné správy uspořádává své klíčové poznatky z hlediska politického, právního, ekonomického i manažerského – aby bylo jmenováno, alespoň nejčastějších přístupů k studiu veřejné správy.“⁶ Pokud je nahlíženo na aktuální pojetí veřejné správy jako na průnik více vědních oborů a součet jednotlivých zájmů plynoucích z jejich poznatků a daných zjištění je nutno konstatovat, že původní pojetí významu veřejné správy bylo chápáno jako prosazování prioritního atributu státu, tedy státní moci.⁷ Umění prosadit určitou silou užitek státu a vnutit jednotlivci či skupině cizí vůli jako závazný fakt, je považováno za prioritní rys státu bez ohledu na to, zda je toto prosazování vůle násilné. „Stát je veřejnou mocí, jejíž funkce je reprodukce celé společnosti ve prospěch společenství bonum commune, což si však lze jen těžko představit bez možnosti reprodukce státem podporovaných mocenských struktur.“⁸

1.2 Vývoj veřejné správy

„Veřejná správa se postupně vyvíjela se vznikem prvních městských států, které s sebou přinášely tvorbu systémů veřejné správy. V období starověku na přelomu 4. a 3. tisíciletí př. n. l. vznikaly první známky veřejné správy v mimoevropských zemích, zejména v Indii, Číně a Asýrii a ostrovech středomořských států. Na evropském kontinentu se veřejná správa začala utvářet až později na území Řecka. Model veřejné správy vznikl již v antickém Řecku, kde byly městské státy neboli polis. Polis byla řízena občany, ti zase tvořili tzv. demos. Polis představuje nejstarší evropský model nebyrokratické veřejné

⁴ HENDRYCH, D. *Správní věda – Teorie veřejné správy*. Praha: Wolters Kluwer, 2009, s. 3.

⁵ Tamtéž.

⁶ POMAHAČ, R., VIDLÁKOVÁ, O. *Veřejná správa*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2002, s. 5.

⁷ Tamtéž, s. 1.

⁸ Viz tamtéž.

správy.⁹ K demu patřily pouze hlavy států, které se zaměřovaly především na „výběr péče o stát byl na základě losování a funkce byla přidělena na jeden rok. Volby probíhaly ve dvou případech, a to jako vyslanci a stratégové.“¹⁰ „Původně byla tato služba neplacená, spousta lidí musela tuto funkci odmítnout, protože si nemohla dovolit, rok nevykonávat své zaměstnání.“¹¹ Řecká demokracie byla přímá, která nemůže v běžném světě fungovat. „Římské právo je právním systémem doposud studovaným na univerzitách, mnohé živé právní instituty mají svůj základ právě v historickém římském právu nebo vznikly jeho postupnou recepcí.“¹² Řím začíná svůj vývoj nebyrokratickým systémem. Zde spočívá odlišnost v tom, že lidé, vykonávající toto povolání, byli do této funkce voleni, proto je tento systém bližší dnešní době. Cílem systému bylo vedení města. „Z této doby pramení dvě důležité věci. Zejména, že z římského práva, před stanovením významného rozhodnutí docházelo k poradám a dále tzv. Pax Romana, který se chápe tak, že Římané diktovali mír a platí zde princip subsidiarity, že rozhodnutí by se mělo řešit na úrovni občana.“¹³

Středověká veřejná správa vycházela z tzv. feudálního principu, kdy byl příslušný panovník neformálně vlastníkem celé země. Svěřenou zemi nemohl ovládat celou, tak části země přiděloval jako léno neboli podmíněná držba. Léno obdrželi i s poddanými. Tím se vytvořil úřednický systém, který měl určitá pravidla, např.: „Bannus neboli panské právo vyjadřuje, že kdo drží moc, drží ji úplně celou, svěřit administrativní funkce mohl panovník jen církevním hodnostářům, protože byli gramotní. Bannus byl protikladem moci zákonodárné, výkonné a soudní v dnešní době, protože bannus byla moc nerozdělená, držitel moci má veškerou moc, vše je v jediných rukou.“¹⁴ Na počátku novověku se funkce státu se obohatily o hlavní směry ve vývoji evropské veřejné správy.

„Absolutismus, který vznikl ve Francii. Stěžejním bodem bylo to, že král odstavil nejen parlament, ale i držitelskou šlechtu, nechal jí majetek, ale zbavil jí správních funkcí (bannus). Absolutismus je centralizovaný, má profesionální státní aparát, přinesl pravidelný výběr daní a utvoření armády. Hospodářská politika, která se začala objevovat ve Francii. Hlavní osobou zde byl Colbert. Krále zajímala pouze kasa, ale kroky

⁹ Veřejná správa ve starověkém Řecku a Římě. *Veřejná správa* [online]. 2011 [cit. 2015-04-29]. Dostupné z: <http://verejna-sprava.blogspot.cz/2011/05/2-verejna-sprava-ve-starovekem-recku.html>

¹⁰ Tamtéž.

¹¹ Viz tamtéž.

¹² POMAHAČ, R., VIDLÁKOVÁ, O. *Veřejná správa*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2002, s. 6.

¹³ Veřejná správa ve starověkém Řecku a Římě. *Veřejná správa* [online]. 2011 [cit. 2015-04-29]. Dostupné z: <http://verejna-sprava.blogspot.cz/2011/05/2-verejna-sprava-ve-starovekem-recku.html>

¹⁴ Veřejná správa středověkých evropských států. *Veřejná správa* [online]. 2011 [cit. 2015-04-29]. Dostupné z: <http://verejna-sprava.blogspot.cz/2011/05/3-verejna-sprava-stredovekych.html>

pro hospodářskou stabilitu prováděl stát. Parlamentarismus, byl aplikován v Anglii a Nizozemí, kde byly stejné pokusy jít francouzským modelem, ale neúspěšné. Nastala zde dělba o moc, panovník disponuje mocí výkonnou a parlament mocí zákonodárnou. Dnešním systémem v Anglii je parlamentní demokracie. Vlivem zadlužení nastala v 19. století reforma veřejné správy. Pod francouzským vlivem se pak rozšiřuje liberalismus, ve kterém jednotlivé státy mezi sebou bojují, a to i z hlediska dokonalosti administrativy. Toto období se pak stalo nejvýznamnějším pro administrativní stát.¹⁵ V roce 1749 byla provedena reforma veřejné správy. Došlo zde k omezení vlastnictví panovníka a ke správě úřadů panovníkem. Na přelomu 19. a 20. století proslul německý ekonom Max Weber. Ten oceňoval byrokracii, jako její pozitivum označoval neutrální sílu. Jako negativní jevy byrokracie viděl v politickém a hospodářském tlaku. V letech 1897 – 1927 byl další vývoj veřejné správy v tzv. Americké škole Public Administration.¹⁶ „Škola se snažila najít způsob, jak čelit výkyvům moci po volbách.“¹⁷

1.3 Reformní procesy ve veřejné správě ČR

Česká republika, dříve Československá republika, prošla určitým vývojem a řadou změn, které měly dopad na veřejnou správu. Klíčovými momenty byl rok 1989, kdy nastala Sametová revoluce. Dalším zásadním rokem byl rok 1993, kdy vznikla Česká republika jako samostatná země. S tímto rokem se pojí Ústavní zákon č. 1/1993 Sb., což je základ pro veškeré reformní změny veřejné správy.¹⁸ Reforma veřejné správy reprezentuje syntetickou změnu celého systému správy. Obsah reformy probíhal v rovině reformy územní veřejné správy, ústřední správy, a modernizace a zefektivnění veřejné správy.¹⁹ Před rokem 1989 byla veřejná správa státní. Veřejná moc byla centralistická a koncentrovaná na nejvyšší úrovni. V čele stály ústřední státní úřady a správa byla vykonávána prostřednictvím národních výborů, které se členily na 3 stupně, a sice krajský,

¹⁵ Změny ve veřejné správě na počátku novověku (16 – 18 st.). *Veřejná správa* [online]. 2011 [cit. 2015-05-10]. Dostupné z: <http://verejna-sprava.blogspot.cz/2011/05/4-zmeny-ve-verejne-sprave-na-pocatku.html>

¹⁶ Veřejná správa v Habsburské monarchii. *Veřejná správa* [online]. 2011 [cit. 2015-05-13]. Dostupné z: <http://verejna-sprava.blogspot.cz/2011/05/5-verejna-sprava-v-habsburske-monarchii.html>

¹⁷ Americká škola Public Administration. *Veřejná správa* [online]. 2011 [cit. 2015-05-12]. Dostupné z: <http://verejna-sprava.blogspot.cz/2011/05/7-americka-skola-public-administration.html>

¹⁸ TITTELBACHOVÁ, Š. *Turismus a veřejná správa*. Praha: Grada, 2011, s. 54.

¹⁹ Analýza současného stavu veřejné správy. *Ministerstvo vnitra ČR* [online]. 2011, s. 3 [cit. 2015-05-12]. Dostupné z: <http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:Ju0BaDSDk4EJ:www.mvcr.cz/soubor/analiza-aktualniho-stavu-verejne-spravy-pdf.aspx+&cd=2&hl=cs&ct=clnk&gl=cz>

okresní a městský národní výbor.²⁰ „Návrh reformy veřejné správy schválila vláda s komplexním cílem provést decentralizaci státní správy na orgány územní samosprávy a dekoncentraci státní správy na nižší stupně veřejné správy se zachováním principu subsidiarity, harmonizovat postavení a úkoly orgánů územní samosprávy s Ústavou ČR a dokumenty Evropské unie, upravit výkon státní služby a vybudovat správní soudnictví.“²¹ „Úkolem reformy veřejné správy je v maximální možné míře odstranit dosavadní nedostatky v jejím výkonu. Na základě Koncepce reformy veřejné správy byly připraveny potřebné zákony pro realizaci reformy územní veřejné správy.“²² „Z možných alternativ zvítězil tzv. spojený model veřejné správy. To znamená, že orgány samosprávy vykonávají na základě zvláštních zákonů vedle samosprávy také státní správu v přenesené působnosti. Cílem reformy veřejné správy je na jedné straně v maximální míře zkvalitnit a modernizovat výkony veřejné správy a na straně druhé přiblížit veřejnou správu občanům. Jedním z aktuálních kroků je přenesení působností 73 okresních úřadů na 205 obcí s rozšířenou působností.“²³

Jak již bylo výše zmíněno, celková reforma veřejné správy v ČR proběhla ve 3 fázích. První fáze byla dokončena v roce 2001, kdy byly zřízeny krajské územní samosprávné celky. Druhá fáze byla dokončena v roce 2003, kdy došlo k rozdělení státní správy na samosprávné jednotky krajů a obcí. Poslední, 3. fáze nebyla ještě dokončena. V roce 2012 byl zhotoven vládou dokument Koncepce dokončení reformy veřejné správy, který měl nastínit další směr, který ale nebyl vládou projednán ani schválen. Nedokončením navržené reformy v celé šíři, došlo k prohloubení nedostatků, které chtěla a měla původně reforma řešit. Některá slabá místa veřejné správy tak nejenže nebyla odstraněna, ale v některých případech se nesystémovými změnami a zásahy prohloubila nebo vznikla nová.²⁴ „Předpokladem pro kvalitní, efektivní a nestranný výkon veřejné správy v územní samosprávě je profesionalita úředníků samosprávy. Profesionalizací se rozumí zvýšené nároky na odbornost úředníků, stanovení rozšířených povinností

²⁰ Reforma veřejné správy v ČR. *Veřejná správa* [online]. 2011 [cit. 2015-05-12]. Dostupné z: <http://verejna-sprava.blogspot.cz/2011/05/21-reforma-verejne-spravy-v-cr.html>

²¹ SVOBODA, I., a K. SCHELLE. *Základy organizace veřejné správy*. Ostrava: KEY Publishing, 2007, s.38.

²² Reforma veřejné správy v ČR. *Veřejná správa* [online]. 2011 [cit. 2015-05-12]. Dostupné z: <http://verejna-sprava.blogspot.cz/2011/05/21-reforma-verejne-spravy-v-cr.html>

²³ Tamtéž.

²⁴ Strategický rámec rozvoje veřejné správy České republiky pro období 2014 – 2020. *Ministerstvo vnitra ČR* [online]. 2015, s. 4 [cit. 2015-05-12]. Dostupné z: <http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:cF6sVI8tNaMJ:www.mvcr.cz/soubor/strategicky-ramec-rozvoje-vs-v-cr-pdf.aspx+&cd=1&hl=cs&ct=clnk&gl=cz>

a nároků odpovídajících charakteru práce, poskytnutí záruk a kompenzací, které by vyvažovaly tyto rozšířené nároky a povinnosti, stabilizace úředníků a posílení nestrannosti.²⁵

1.3.1 Reforma územní správy

Reforma územní veřejné správy znázorňuje především změnu celého systému veřejné správy. V průběhu reformy byly provedeny následující územní změny. Podstatnou a prvotní změnou bylo v roce 1990 prostřednictvím zákona 367/1190 Sb. Zákon o obcích, zrušení národních výborů a obnovení obcí, jejich samospráv a stanovení jejich činností. Vzniklo 13 krajských územních samospráv a správa hlavního města Prahy.²⁶ Prostřednictvím zákona č. 425/1990 Sb. okresní úřady převzaly správu okresních národních výborů, byly zrušeny krajské národní výbory, většinu kompetencí převzala příslušná ministerstva. Zvláštní předpis pověřuje výkonem 388 samosprávních obecních úřadů, které vykonávají státní správu v přenesené působnosti. Úřad ve svém svěřeném obvodu vykonává státní správu, sociální správu a další činnosti státní správy.²⁷ Od 1. ledna 2003 působí místo okresních úřadů 205 obecních úřadů s rozšířenou působností. Vykonává činnosti státní správy, např. památková péče, správa dopravy, správa životního prostředí, sociální zabezpečení a státní sociální podpora, všeobecná vnitřní správa, sociálně-právní ochrana dětí, živnostenská správa, či správa zemědělství.²⁸

1.3.2 Reforma ústřední veřejné správy

Zde se jednalo o následující změny a doplňky jako jsou zřízení Ministerstva informačních technologií s výkonem správy pošt, telekomunikací, přenosu informací, elektronické pošty a internetu. Dále uvedení do funkce místopředsedy vlády České republiky pro reformní změny. Zřízení Úřadu pro zastupování státu ve věcech majetkových, který zajišťuje správu majetku státu, kterou vykonávaly okresní úřady,

²⁵ LEŠTINSKÁ, V. a kol. *Personalistika ve veřejné správě: Manuál pro personalisty územních samosprávných celků*. Brno: Masarykova univerzita, 2006, s. 37.

²⁶ PEKOVÁ, J., J. PILNÝ, a M. JETMAR. *Veřejná správa a finance*. Vyd. 2. Praha: ASPI, 2005, s. 90.

²⁷ Veřejná správa v České republice. *Ministerstvo vnitra ČR* [online]. 2005, s. 7-27 [cit. 2015-05-16].

Dostupné z: <http://www.prazskyhytrak.cz/tajnosti/cvs/VSvCR.pdf>

²⁸ KÁŇA, P., *Základy veřejné správy*. Ostrava: Montanex, 2004, s. 16.

zastupuje stát před soudy. Zřízením Pozemkových úřadů, které vykonávají činnosti zrušených okresních referátů okresních úřadů.²⁹

1.3.3 Reforma výkonu veřejné správy

Cílem reformy bylo především zvýšení efektivity veřejné správy z pohledu jednoho komplexu. Reforma se týkala činností a oblastí v modernizaci prostředků a efektivity činnosti, zdokonalování informatiky, vzdělání a zvyšování kvalifikace pracovníků veřejné správy a jejich následné ověřování, činnosti finanční správy a finančních úřadů, v účinnosti správy daně a další. Součástí reformy výkonu veřejné správy je i reforma financí, která se týká správy veřejných financí, veřejných rozpočtů ve změnách státního rozpočtu, oblasti důchodového a sociálního zabezpečení, daňové úlevy pro střední podnikatele, nebo zlepšení životních podmínek rodin s dětmi.³⁰

1.3.4 Jednotlivé kroky reformy veřejných financí

Garantem reformy bylo Ministerstvo vnitra. Položení základních prvků reformy proběhlo tedy v roce 1990, kdy došlo k obnovení veřejné správy, ústavním zákonem č. 294/1990 Sb. Následně byly zakotveny ústavně právní základy pro následné zákonné zpětné odstátnění části státní správy. Za první fázi územní reformy veřejné správy je považováno období a obsah jejího postupu od revitalizace obcí na samosprávných principech v roce 1990 až do roku 2000. V tomto období byly dále zřízeny krajské samosprávy. Na tento krok navazovala příprava zákonů organizačních a kompetenčních, zákon č. 129/2000 Sb. zákon o krajích, dále zákony z oblasti finanční a majetkové zejména zákony č. 218/2000 Sb. Rozpočtová pravidla, 243/2000 Sb. Zákon o rozpočtovém určení daní.³¹ Dalšími klíčovými zákony byly:

130/2000 Sb. Zákon volební do krajů (volba do zastupitelstva),

128/2000 Sb. Zákon o obcích (součinnost obcí s krajem),

131/2000 Sb. Zákon o hl. m. Praze,

132/2000 Sb. Zákon o změně a zrušení některých zákonů o vzniku a sloučení,

²⁹ Reforma veřejné správy v ČR. *Veřejná správa* [online]. 2011 [cit. 2015-05-12]. Dostupné z: <http://verejna-sprava.blogspot.cz/2011/05/21-reforma-verejne-spravy-v-cr.html>

³⁰ Tamtéž.

³¹ Viz tamtéž.

147/2000 Sb. Zákon o okresních úřadech.³²

Prioritním cílem další fáze reformy bylo rozvinutí decentralizačních a dekoncentračních procesů, do nichž byly přesunuty kompetence z orgánů státní správy na samosprávu, ať již do samostatné nebo přenesené působnosti. Klíčovými body zde bylo zrušení okresních úřadů ke dni 31. 12. 2002. Jejich činnost byla přenesena na krajské úřady, obce s rozšířenou působností a jiné správní úřady.³³ Reforma vychází z uplatnění především následujících zásad: „Zejména přenesení kompetencí ze státní správy na samosprávu v maximálně dosažitelné míře, tedy provedení decentralizace. Dále přenesení kompetencí ve výkonu státní správy z ústřední úrovně na nižší, respektive obecní a krajský stupeň veřejné správy v maximálně dosažitelné míře, tedy provedení dekoncentrace.“³⁴

Dle kompetencí obcí se obce následně dělí na obce tzv. I. II. a III. stupně, přičemž obce III. stupně vykonávají největší objem přenesených činností.

Definování jednotlivých stupňů obcí:

III. stupeň: Obce s rozšířenou působností. Je jich celkem 194, přičemž poslanecká sněmovna jich chce zavést 205.

II. stupeň: Obce s pověřeným obecním úřadem. Celkový počet je 388.

I. stupeň: Obce ostatní, kterých je 6244.³⁵

V druhé fázi jsou důležité především následující zavedené zákony:

231/2002 Sb. Novela zákona o krajích,

218/2002 Sb. Služební zákon,

312/2002 Sb. Zákon o úřednících územních státních celků,

320/2002 Sb. Zákon o změně a zrušení některých zákonů o vzniku a sloučení,

290/2002 Sb. Zákon o přechodu věcí, práv a závazků ze státu na kraje a obce,

314/2002 Sb. Zákon o stanovení obcí s pověřeným obecním úřadem a obcí s rozšířenou působností.³⁶

³² Reforma veřejné správy v ČR. *Veřejná správa* [online]. 2011 [cit. 2015-05-12]. Dostupné z: <http://verejna-sprava.blogspot.cz/2011/05/21-reforma-verejne-spravy-v-cr.html>

³³ Tamtéž.

³⁴ Viz tamtéž.

³⁵ Veřejný sektor, veřejné statky a služby. *Rozvoj obcí* [online]. 2011. [cit. 2015-05-18]. Dostupné z: <http://www.rozvojobci.cz/news/verejny-sektor-verejne-statky-a-sluzby/>

³⁶ Reforma veřejné správy v ČR. *Veřejná správa* [online]. 2011 [cit. 2015-05-12]. Dostupné z: <http://verejna-sprava.blogspot.cz/2011/05/21-reforma-verejne-spravy-v-cr.html>.

1.4 Rozdělení veřejné správy

Komplexní veřejná správa se z hlediska výkonu dělí do dvou základních skupin, a to na výkon státní správy a výkon územní samosprávy. Výkon těchto subjektů se řídí dle příslušných zákonů a předpisů.

1.4.1 Státní správa

Státní správa je veřejnou správou realizovanou státem. Svým specifickým charakterem představuje realizaci výkonné moci. Právní rámec státní správy tvoří Ústava České republiky a Listina základních práv a svobod, která je součástí ústavního pořádku ČR. „Stát jako subjekt vykonává státní správu zejména prostřednictvím těchto státních orgánů, a to vlády (vrcholný ústavní orgán moci výkonné), ministerstev a ostatních ústředních správních úřadů, odborných územních správních úřadů (odvětvová působnost), veřejných ozbrojených sborů a jiných veřejných sborů. Státní správa je činnost podzákonná (je vázána zákony), výkonná (vykonává zákony) a nařizovací (uplatňuje mocenské nástroje, závaznost a vynutitelnost správních aktů vyhlášky, nařízení). Výkon státní správy lze svěřit orgánům územní samosprávy jen tehdy, stanoví-li to zákon. V takovém případě hovoříme o přenesené působnosti obcí a krajů.“³⁷

„Ve státní správě platí základní hierarchické uspořádání. Jedná se tedy o vrchnostenskou správu, řídicí činnost, která autoritativně, mocensky zasahuje do činnosti jiných subjektů. Orgán státní správy je vůči ostatním subjektům v určitém nadřazeném, ale nikoli nadřízeném podstavení.“³⁸

1.4.2 Územní samospráva

Samospráva je jednou z forem veřejné správy. „Osobní základ samosprávy lze z formálního hlediska označit za základ korporálního typu právní subjektivity úzce související s volebním právem. Z materiálního pojetí vyplývá, že osobní základ samosprávy představuje nejdůležitější ze subjektů výkonu samosprávy – místní společenství.“³⁹ Její základ je ve správě organizovaného společenství lidí, o některých

³⁷ EXNER, J. Obce, města, městské části. *O místní veřejné správě a její dekoncentraci statutárními vyhláškami v územně členěných městech*. Praha: Libri, 2004, s. 35.

³⁸ HENDRYCH, D. *Správní věda – Teorie veřejné správy*. Praha: Wolters Kluwer, a.s., 2009, s. 25.

³⁹ Viz tamtéž s. 129.

záležitostech si rozhodují sami či prostřednictvím volebních orgánů. Obecně se tedy jedná o určitý způsob řízení nějakého celku, kdy o některých záležitostech rozhoduje daný subjekt sám. Značnou výhodou samosprávy je, že vlivem bližšího vztahu s daným subjektem oproti vnějšímu řízení, je efektivnější a levnější. „Právo na samosprávu jednotlivých samosprávných celků, je dán legislativně. V roce 1997 došlo k přijetí ústavního zákona č. 347/1997 Sb., o vytvoření vyšších územně správních celků. Nejmarkantněji do činnosti územně samosprávných celků zasahuje zákon o obcích (zákon č. 128/2000 Sb.), který v platném znění mimo jiné říká, co je to obec, statutární město, městský obvod a určuje jejich práva a povinnosti. Statutárním městům tento zákon uděluje zvláštní postavení. Umožňuje jim členit se na městské obvody a části a též tyto části rušit. Všechna statutární města a obce mají základní právo na samosprávu, tedy samostatnou působnost, kterou jsou označeny všechny úkony svěřené do jejich působnosti. Jde o správu záležitostí, které jsou konány v zájmu obce a jejich občanů. K těmto úkonům mohou města a obce vydávat obecně závazné vyhlášky.“⁴⁰ Samospráva se člení na územní samosprávu, která se řídí především zákonem o obecním zřízení č. 128/2000 Sb. a krajským zřízením č. 129/2000 Sb. Dále se také dělí na profesní či zájmovou samosprávu,⁴¹ kdy se jedná o veřejnoprávní korporace, které nejsou orgány státu, například exekutorská, lékařská a advokátní komora. Tato samospráva se dělí na okresní komory a profesní společenstva.⁴²

1.5 Funkce veřejné správy

Veřejná správa je určitá správa lidské společnosti. Je zorganizovaná v daný stát, se státním zřízením a kromě rozdělení, cílů a subjektů má i své funkce. Mezi základní funkce veřejné správy náleží funkce mocenská, ochranná, organizační, regulační a služby veřejnosti. „Mocenská funkce veřejné správy donucuje, přikazuje a zakazuje. Tato funkce je ve společnosti realizována prostřednictvím právního řádu a působením státního zřízení. Veřejná moc je schopnost ovlivňovat chování společnosti žádoucím směrem. Ochranná funkce zajišťuje vnitřní ochranu a pořádek, bezpečnost a vnější ochranu. Činnost orgánů veřejné správy je zaměřena na služby a ochranu veřejných záležitostí, ochranu a bezpečnost občanů, obranu a bezpečnost státu. Prostřednictvím organizační funkce

⁴⁰ HENDRYCH, D. *Správní věda – Teorie veřejné správy*. Praha: Wolters Kluwer, a.s., 2009, s. 129.

⁴¹ Veřejný sektor, veřejné statky a služby. *Rozvoj obcí* [online]. 2011 [cit. 2015-05-18]. Dostupné z: <http://www.rozvojobci.cz/news/verejny-sektor-verejne-statky-a-sluzby/>

⁴² Formy samosprávy. *Veřejná správa* [online]. 2011 [cit. 2015-05-13]. Dostupné z: <http://verejna-sprava.blogspot.cz/2011/05/18-formy-samospravy.html>

veřejná správa upravuje záležitosti státní, kdy člení území na menší územní celky, jako jsou regiony, kraje, obce. Dále organizuje záležitosti institucí, kde vytváří organizační struktury dle obsahu činnosti a oboru činnosti. Například organizuje správu obrany státu, správu soudů. Také upravuje záležitosti občanů, jako jsou služby zdravotní, vzdělávání, sociální zabezpečení.

Cílem regulační funkce je pak vytvářet v demokratické společnosti systém řízení společnosti založený na politickém pluralismu, na vzájemné komunikaci, solidaritě a toleranci.

V rámci služeb veřejnosti potom veřejná správa slouží k racionálnímu rozvoji společnosti, jejímu financování, hospodaření a řízení společenských problémů. Službou veřejnosti jsou činnosti ve veřejném zájmu. Jedná se zejména o služby ekonomické, sociální, finanční, zdravotní, pečovatelské, které jsou vymezeny veřejným právem.⁴³

„Instituce veřejné správy k řízení společnosti a státu používají nástroje ve formě dokumentů, což jsou právní normy, zákony, věstníky, vyhlášky, dokumenty organizační a politické. Také to mohou být verbální a neverbální informace jako je projev, vyhláška, petice, stížnost.“⁴⁴ „Dále finanční prostředky typu peněz, akcií, dluhopisů, směnek a valut. V neposlední řadě materiální a technické prostředky typu dopravní, rozhlasové, tiskové, televizní.“⁴⁵

1.6 Zaměstnanci ve veřejné správě

Veřejná správa prostřednictvím finančních a věcných prostředků vykonává své úkoly, pravomoci a svou působnost. Ke klíčovým prostředkům se řadí personální subjekt veřejné správy neboli zaměstnanec. Lidský faktor či kapitál je prioritní a nejcennější složkou a subjektem veřejné správy, který představuje determinant kvality činnosti veřejné správy. Každý podnik a instituce má své zaměstnance. Mezi zaměstnancem soukromého sektoru a zaměstnancem ve veřejné správě existují rozdíly. Zaměstnanec veřejné správy vykonává činnost veřejné správy, je v pracovním poměru s propagátorem veřejné správy, mzda je vyplácena z veřejných prostředků. Se zaměstnaneckým poměrem ve veřejné správě se nejvíce pojí pozice úředník a vedoucí úředník. Profese vedená jako úředník

⁴³ KÁŇA, P. *Základy veřejné správy*. Vyd. 2. Ostrava: Montanex, 2007, s. 12-13.

⁴⁴ Tamtéž.

⁴⁵ Viz tamtéž.

vznikla již v 18. století.⁴⁶ Tato pozice vykazuje určité znaky: „Reprezentace státu a zvláštní odpovědnost vůči veřejnosti, plnění úkolů na základě a v mezích právních předpisů a pod vedením vyšších orgánů, které za tím účelem mohou vydávat instrukce nebo uplatňovat příkazy, správní činnost je vykonávána jako hlavní a trvalé povolání, svěřená funkce má být vykonávána nestranně.“⁴⁷ Zákon č. 312/ 2002 Sb. definuje úředníka: „Úředníkem se pro účely tohoto zákona rozumí zaměstnanec územního samosprávného celku podílející se na výkonu správních činností zařazených do obecního úřadu, do městského úřadu, do magistrátu statutárního města nebo do magistrátu územně členěného statutárního města, do úřadu městského obvodu nebo úřadu městské části územně členěného statutárního města, do krajského úřadu, do Magistrátu hlavního města Prahy nebo do úřadu městské části hlavního města Prahy.“⁴⁸ Za úředníka územního samosprávného celku, ve smyslu platné právní úpravy, není považován zaměstnanec územního samosprávného celku zařazený v jeho organizačních složkách, zákon č. 250/2000 Sb., v jeho zvláštních orgánech zákon č. 553/1991 Sb., nebo pokud vykonává výhradně pomocné, servisní či manuální práce, případně pokud výkon takových prací řídí, § 1 odst. 3 zákon č. 312/2002 Sb.⁴⁹ „Správní činností, na které se úředníci podílejí, rozumíme dle § 2 odst. 3 zákona č. 312/2002 Sb. plnění úkolů v samostatné nebo přenesené působnosti územního samosprávného celku, podle zvláštních právních předpisů.“⁵⁰

Zákon č. 312/2002 Sb. dále stanovuje nad rámec zákoníku práce předpoklady pro vznik pracovního poměru úředníka. Úředníkem, se může stát fyzická osoba, „která je státním občanem České republiky nebo cizím státním občanem, ale má v ČR trvalý pobyt, dosáhla věku 18 let, je způsobilá k právním úkonům, je bezúhonná, ovládá jednací jazyk, splňuje další předpoklady pro výkon správních činností stanovené zvláštním právním předpisem (§ 4 odst. 1).“⁵¹ Za vedoucího úředníka je dle § 2 odst. 5 zákona č. 312/2002 Sb. považován úředník, který je vedoucím zaměstnancem, který má dostatečná oprávnění

⁴⁶ ŽIŽKOVÁ, S. a Š. MOUDRÁ. *Pracovníci veřejné správy a státní služba* [online]. 2003 [cit. 2015-06-09]. Dostupné z: <http://regionalka.wz.cz/spravni%20veda/SVtema10oprava.htm>

⁴⁷ HENDRYCH, D. *Správní věda – Teorie veřejné správy*. Praha: Wolters Kluwer, 2009, s. 429 – 430.

⁴⁸ Zákon č. 312/2002 Sb. *Ministerstvo vnitra ČR* [online]. 2014 [cit. 2015-05-12]. Dostupné z: http://www.mpsv.cz/ppropo.php?ID=z312_2002

⁴⁹ Zákon č. 312/2002Sb., O úřednicích územních samosprávných celků – výklad a problémy. *Ministerstvo vnitra ČR* [online]. 2006, 3. kap. [cit. 2015-06-08]. Dostupné z: http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:kWG3kEE6_F4J:www.mvcr.cz/soubor/03-kapitola-pdf.aspx+&cd=1&hl=cs&ct=clnk&gl=cz

⁵⁰ Zákon č. 312/2002 Sb. *Ministerstvo vnitra ČR* [online]. 2014 [cit. 2015-05-12]. Dostupné z: http://www.mpsv.cz/ppropo.php?ID=z312_2002

⁵¹ Viz tamtéž.

stanovovat a ukládat podřízeným zaměstnancům pracovní úkoly, dávat pokyny, organizovat, řídit a kontrolovat jejich práci. Zákon stanovuje, že vedoucí úředníci jsou do své funkce jmenováni vedoucím úřadu.⁵² „Vedoucím úřadu je dle § 2 odst. 7 zákona č. 312/2002 Sb. vedoucí úředník, který vykonává funkci tajemníka obecního úřadu, tajemníka magistrátu statutárního města, tajemníka úřadu městského obvodu nebo městské části územně členěného statutárního města, ředitele krajského úřadu, ředitele Magistrátu hlavního města Prahy nebo tajemníka úřadu městské části hlavního města Prahy. Pokud není funkce tajemníka zřízena či není ustanoven, poté jeho úkoly plní starosta.“⁵³ V odborné literatuře se odborníci více či méně shodují na dvou modelech zaměstnanosti úředníků ve veřejné správě, které se liší svými charakteristikami ve formě kariérního systému, který je spjat s evropským správním systémem a dále pozičním systémem, někdy označovaného také jako smluvní.⁵⁴

1.7 Etický kodex ve veřejné správě

„Etický kodex úředníků a zaměstnanců veřejné správy byl schválen usnesením vlády ze dne 9. května 2012, č. 331, kterým bylo zároveň zrušeno usnesení vlády ze dne 21. března 2001 č. 270. Kodex není právní normou, nelze tak v jeho případě hovořit o závaznosti v právním slova smyslu, neboť Kodex ze své podstaty akcentuje zásady, kterými by se zaměstnanci veřejné správy měli řídit při své činnosti. Řada ustanovení kodexu je pak obsažena v právních předpisech, které již pro zaměstnance veřejné správy závazné pochopitelně jsou.“⁵⁵ „Zajištění dodržování opatření stanovených Kodexem a jeho vymahatelnost včetně postížitelnosti je zpravidla součástí pracovních řádů jednotlivých úřadů. Kodex představuje nezbytné minimum v oblasti etiky z hlediska protikorupčních opatření, jehož doplnění či rozšíření je plně v kompetenci jednotlivých úřadů.“⁵⁶

⁵² Předpis č. 312/2002 Sb. *Zákony pro lidi* [online]. 2015 [cit. 2015-05-12]. Dostupné z: <http://www.zakonyprolidi.cz/cs/2002-312>

⁵³ Zákon č. 312/2002 Sb. *Ministerstvo vnitra ČR* [online]. 2014 [cit. 2015-05-12]. Dostupné z: www.mpsv.cz/ppropo.php?ID=z312_2002

⁵⁴ Pracovníci veřejné správy a základní systémy právního postavení úředníků. *Ministerstvo vnitra ČR* [online]. 2006, 1. kap. [cit. 2015-06-08]. Dostupné z: <http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:xDAuJwWTORoJ:www.mvcr.cz/soubor/01-kapitola-pdf.aspx+&cd=1&hl=cs&ct=clnk&gl=cz>

⁵⁵ Tamtéž.

⁵⁶ Poskytnutí informací - Etický kodex úředníků a zaměstnanců veřejné správy. *Ministerstvo vnitra ČR* [online]. 2014 [cit. 2015-05-10]. Dostupné z: www.mvcr.cz/clanek/poskytnuti-informaci-eticky-kodex-uredniku-a-zamestnancu-verejne-spravy.aspx

Nově ustanovený etický kodex má prioritní cíl vymezení jasných a srozumitelných pravidel, aby zaměstnanci veřejné správy byli jednotně obeznámeni s limity jejich činností, co mohou a co nemohou konat ve svém zaměstnání. Nově ustanovený kodex představuje neodmyslitelné minimum, které mohou doplnit či rozšířit jednotlivé úřady podle míry kompetencí. Kodex navazuje na základní práva a povinnosti zaměstnanců uvedené v zákoníku práce a v pracovním řádu veřejné správy. Zásadní porušování je posuzováno jako porušení zákoníku práce, popřípadě pracovního řádu se všemi z toho vyplývajícími důsledky.⁵⁷ „Etické chování úředníků ve veřejné správě, bylo vyhodnocováno prostřednictvím mnoha analýz a bylo zjištěno, že je blahodárné pro každého. Podporuje pozitivní obraz veřejné správy a zvyšuje důvěru v ni, spoří na daních a redukuje plýtvání veřejnými prostředky, přispívá k ekonomickému růstu a sociální stabilitě, zlepšuje individuální výkonnost a přispívá k výkonnosti organizace, zvyšuje důvěru v právní stát, v principy legality a v demokracii, podporuje uspokojení z práce, pracovní motivaci a snižuje absentérství.“⁵⁸ Etický kodex veřejné správy je součástí přílohy č. 1.

⁵⁷ Etický kodex úředníků a zaměstnanců veřejné správy. *Vláda* [online]. 2012 [cit. 2015-05-12]. Dostupné z: http://www.vlada.cz/assets/mediacentrum/aktualne/Etický_kodex_uredniku_a_zamestnancu_verejne_spravy.pdf

⁵⁸ VIDLÁKOVÁ, O. Etika ve veřejné službě. *Ministerstvo vnitra ČR* [online]. 2008 [cit. 2015-05-14]. Dostupné z: http://aplikace.mvcr.cz/archiv2008/sprava/priprava/personalistika/04_kapitola.pdf

2 Personální management

Slovo management je převzato z anglického jazyka a v překladu znamená řízení, správu vedení, hospodaření, ale i intriky. Slovo personální znamená osobní, ale i lidské. „Management je vědním oborem, který se zabývá shromažďováním poznatků o řízení. Personální management, neboli Personnel management vznikl do jisté míry z faktu, že Češi se snaží jít s dobou a názvy poangličtřovat. Český význam personálního managementu znamená odbornou komunikaci v personalistice.“⁵⁹

2.1 Vymezení a vývoj personálního managementu

„Personální management představuje nejnovější koncepci personální práce, která se ve vyspělém zahraničí začala formovat někdy v průběhu 50. a 60. let. Personální management se stává jádrem řízení organizace, jeho nejdůležitější složkou. Tímto novým postavením personální práce se vyjadřuje význam člověka, lidské pracovní síly jako nejdůležitějšího výrobního vstupu a motoru činnosti organizace.“⁶⁰ Personální management lze definovat jako „strategický a logicky promyšlený přístup řízení nejcennějšího statku organizace, tedy v ní pracujících lidí, kteří jako jednotlivci i jako kolektivy přispívají k dosažení jejich cílů.“⁶¹ Hlavními charakteristikami personálního managementu, jakožto přístupu je „uspokojení potřeb strategického přístupu k řízení lidských zdrojů pomocí propojení podnikové strategie a strategie lidských zdrojů. V důsledku integrované politiky a praxe v oblasti lidských zdrojů přináší komplexní a logicky promyšlený přístup k zajištění vzájemně se podporující politiky a praxe zaměstnávání lidí. Je orientovaný na oddanost a angažovanost, což zdůrazňuje význam dosažení oddanosti pracovníků, ale také se zaměřuje na poslání a hodnoty organizace.“⁶²

Ve značném souladu s klasickým pojetím na zdrojích založené strategie, jsou lidské zdroje chápány jako zdroje konkurenční výhody a jejich vhodný výběr je pro každý úřad klíčový. „Pracovníci jsou chápáni jako aktivum, jako bohatství organizace nebo jako lidský kapitál, do něhož je třeba investovat tím, že se jim budou poskytovat příležitosti

⁵⁹ ŠAMONIL, V. *Personální Management* [online]. 2013 [cit. 2015-05-14]. Dostupné z:

<http://www.podnikator.cz/provoz-firmy/personalistika/prijem-zamestnancu/n:16714/Personalni-management>

⁶⁰ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Vyd. 3. Praha: Management Press, 2001, s. 14.

⁶¹ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2002, s. 27.

⁶² Viz tamtéž.

ke vzdělávání a rozvoji, a že organizace bude skutečnou „učící se organizací“. Přístup k pracovním či zaměstnaneckým vztahům je unitaristický a nikoli pluralistický, tedy spíše se věří, že pracovníci mají tytéž zájmy jako zaměstnavatelé, než že tyto zájmy nejsou nutně shodné. Výkonná složka řízení lidských zdrojů je záležitostí liniových manažerů.⁶³

2.1.1 Pojmy související s personálním managementem

S personálním managementem souvisí, navazují, korespondují a i se často zaměňují různé pojmy a označení. Tyto pojmy se někdy i chybně nahrazují za pojem personální management, aby tento text byl plnohodnotný a mohl identifikovat danou problematiku, je nezbytné objasnit i tyto odlišnosti. Pojem personální management se vyvíjel postupem vývoje společnosti i vnímání managementu a následně vlivem snahy společnosti o přebírání anglických pojmů a výrazů.

Řízení lidských zdrojů

„Předmětem řízení lidských zdrojů je lidská práce, respektive její řízení. Lidská práce je výrobní faktor, který je rovnocenný s faktory, jako jsou půda a kapitál. Práce člověka, především jeho znalosti a dovednosti, funguje jako koordinátor ostatních výrobních faktorů, bez kterého by samy o sobě nemohly fungovat.“⁶⁴ Armstrong definuje řízení lidských zdrojů jako „strategický a logicky promyšlený přístup k řízení toho nejcennějšího, co organizace mají – lidí, kteří v organizaci pracují a kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosažení cílů organizace.“⁶⁵

Personální řízení

Jedná se o odbornou disciplínu, která se zaměřuje na získávání a výběr zaměstnanců, zařazování zaměstnanců do pracovního procesu, adaptaci, vzdělávání a rozvoj zaměstnanců, odměňování zaměstnanců, kontroluje dodržování bezpečnosti práce, požární ochrany zaměstnanců a hygienu práce. Toto řízení může produkovat příznivé podmínky v podniku.⁶⁶

⁶³ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2002, s. 27-28.

⁶⁴ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Vyd. 3. Praha: Management Press, 2001, s. 14.

⁶⁵ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2002, s. 27.

⁶⁶ Více o tom KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Vyd. 3. Praha: Management Press, 2001, s. 14.

Personální administrativa

„Představuje historicky nejstarší pojetí personální práce, které chápalo personální práci jako službu zajišťující v první řadě administrativní práce a procedury spojené se zaměstnáváním lidí, pořizováním, uchováváním a aktualizací dokumentů a informací týkajících se zaměstnanců a jejich činností a poskytováním těchto informací řídicím složkám organizace. Toto pojetí tedy přisuzovalo personální práci výlučně pasivní roli. Personální práce v podobě personální administrativy ovšem přežívá až do současné doby v organizacích, v nichž je význam personální práce k vlastní škodě nedoceňován. Často jde o organizace s autoritativnějším a centralizovanějším způsobem řízení, s nízkou mírou dělby pravomocí.“⁶⁷

⁶⁷ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Vyd. 3. Praha: Management Press, 2001, s. 13.

Obrázek 1: Srovnání společných rysů mezi řízením lidských zdrojů a personálním řízením⁶⁸

Shodné rysy	Rozdíly
Strategie personálního řízení i strategie řízení lidských zdrojů vycházejí z podnikové strategie	Personální řízení, stejně jako měkká podoba řízení lidských zdrojů, přikládá v systému pracovních vztahů značný význam procesům komunikace a participace. Řízení lidských zdrojů klade větší důraz na strategický soulad a strategickou integraci.
Personální řízení i řízení lidských zdrojů uznávají, že za řízení lidí jsou odpovědni linioví manažeři. Personální útvar poskytuje nezbytnou radu a podpůrné služby umožňují manažerům dostát této odpovědnosti.	Řízení lidských zdrojů je založeno na manažersky a podnikatelsky orientované filozofii.
Hodnoty personálního řízení a přinejmenším i měkké podoby řízení lidských zdrojů se shodují v pohledu na respektování jedince, vyváženost potřeb organizace a jednotlivce a rozvíjení lidí v zájmu dosažení maximální úrovně jejich schopností pro jejich vlastní uspokojení i pro snadnější plnění cílů organizace.	Řízení lidských zdrojů přikládá větší význam řízení kultury a dosahování oddanosti (vzájemnosti).
Personální řízení i řízení lidských zdrojů uznávají, že jednou z jejich nejdůležitějších funkcí je přizpůsobování lidí neustále se měnícím požadavkům organizace – zaměstnávání správných lidí na správných místech a příprava a rozvíjení správných lidí pro práci na těchto místech.	Řízení lidských zdrojů klade větší důraz na roli liniových manažerů jako realizátorů politiky lidských zdrojů.
Personální řízení a řízení lidských zdrojů používají stejným způsobem metody výběru pracovníků, analýzy schopnosti, řízení pracovního výkonu, vzdělávání, rozvoje, manažerů a řízení odměňování.	Řízení lidských zdrojů je celostním přístupem orientovaným na všechny zájmy podniku – zájmy členů organizace (pracovníků) jsou uznávány, ale podřízeny zájmům podnikání.
Personální řízení stejně jako měkká podoba řízení lidských zdrojů, přikládá v systému pracovních vztahů značný význam procesům komunikace a participace.	Od specialistů na lidské zdroje se očekává, že budou spíše partnery v podnikání než jen administrátory na úseku personálu.
	Řízení lidských zdrojů považuje pracovníky za jmění, bohatství, aktiva, a nikoliv za nákladovou položku.

⁶⁸ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2002, s. 36.

2.2 Vymezení pojmu personálního managementu ve veřejné správě

Lidské zdroje jsou klíčovým faktorem v soukromém sektoru, ale i v sektoru veřejném, kdy organizace veřejné správy se musí snažit o co možná nejkvalitnější zaměstnance, protože právě zaměstnanec vytváří celkový dojem z efektivnosti a fungování veřejné správy. „Personální management ve veřejné správě se týká postupu při získávání pracovníků a zásad při jejich výběru, řízení rozvoje lidských zdrojů, dalšího vzdělávání zaměstnanců, systému jejich vyhodnocování a politiky odměňování pracovníků, dále se týká také managementu vztahů pracovníků veřejné správy k okolí. Zároveň personální management deklaruje:“⁶⁹

- decentralizované řízení,
- výkonnostní management,
- zvýšení odpovědnostních vztahů,
- flexibilní personální řízení,
- speciální řízení vedoucích úředníků,
- zvyšování diverzity ve státní službě,
- zvyšování motivace pracovníků,
- odměňování podle individuálního výkonu,
- prosazování etického kodexu chování zaměstnanců,
- ochrana před byrokracií vlivem New Public Managementu,
- restrikce nadměrného počtu zaměstnanců.⁷⁰

„Personální management je tak v podstatě podnikatelsky orientovanou filozofií, týkající se řízení lidí liniovými manažery s cílem dosáhnout konkurenční výhody.“⁷¹

Hlavním cílem personálního managementu ve veřejné správě je zabezpečit, aby všichni zaměstnanci veřejné správy svými pracovními činnostmi přispívali k plnění cílů a úkolů veřejné správy, a aby podávali požadované výkony, pracovali kvalitně, obětavě,

⁶⁹ POMAHAČ, R., VIDLÁKOVÁ, O. *Veřejná správa*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2002, s. 133.

⁷⁰ *Aplikace základů managementu ve veřejné správě* [online]. 2014 [cit. 2015-06-09]. Dostupné z: http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:b3agKkdIB8wJ:mail.vsss.cz/skripta/old/Eli%25C3%25A1%25C5%25A1/Fin%25C3%25A1ln%25C3%25AD%2520verze/projekt/Fin%25C3%25A1ln%25C3%25AD%2520verze/Management/Management%2520ve%2520ve%25C5%2599ejn%25C3%25A9%2520sp%25C3%25A1v%25C4%259B_X.docx+&cd=2&hl=cs&ct=clnk&gl=cz

⁷¹ ARMSTRONG, M. *Personální management*. Praha: Grada, 1999, s. 149.

dle zákonů a etického kodexu a s plným nasazením. K tomu je třeba zaměstnance vést a řídit, ale také vytvářet potřebné podmínky a předpoklady pro tyto požadavky.⁷²

Personálním managementem, se stejně jako v soukromém sektoru, zabývá i ve veřejné správě personální oddělení. Velikost a uspořádání personálního oddělení včetně rozsahu jeho personálních činností, závisí na velikosti úřadu. Větší úřady vytvářejí personální oddělení, které jsou dále vnitřně členěny, v menších úřadech může být personalistika svěřena i jen jedné osobě. Každý úřad má svou organizační kulturu, své hodnoty a vedení personálních činností. Na toto navazuje i rozdílná úroveň řízení lidských zdrojů, kterou ovlivňují především vedoucími pracovníky úřadu.⁷³

2.3 Specifické znaky

Personální útvar je oddělení v instituci či podniku, které se zaměřuje pouze na řízení lidských zdrojů. Svou činností zajišťuje odbornou, čili metodologickou, koncepční, usměrňovací, poradenskou, organizační a kontrolní funkci personální práce a dále poskytuje v oblasti personalistiky dané služby jednotlivým zaměstnancům, ale i vedoucím úředníkům na všech hierarchických úrovních.⁷⁴

„Personální útvar v určité míře přispívá k úspěšnosti organizace. Zda je tento vliv přímý či nikoliv řešilo již mnoho autorů. Lze však s jistotou konstatovat, že určitý vliv se zde vyskytuje. Ať už je to získávání těch správných lidí či jejich rozvoj, efektivní motivace, utváření organizační struktury a výkonné rozmíst'ování lidí v této struktuře. Pomáhá vytvářet kulturu a prostředí pro kvalitní výkon, zajišťuje potřebnou kvalifikaci, její doplňování, prohlubování, či rozšiřování. Předkládá návrhy strategií a pomáhá při jejich realizaci, plánuje a zabezpečuje lidské zdroje, řídí pracovní výkon, odměňování a pracovní vztahy. Personální útvar přispívá k budování dobře motivované, kvalifikované a flexibilní pracovní síly.“⁷⁵ Specifické úkoly personálního útvaru jsou identifikace, formulace, nastínění a následné prosazení personální strategie a politiky dané organizace.

⁷² BERKA, J., KLEIBL, J., DVOŘÁKOVÁ, Z., KOUBEK, J., COLLINS, D. Rozvoj lidských zdrojů ve veřejné správě – Minimum personálního řízení ve veřejné správě. In *Projekt Phare CZ 9703–01–01–03–02–026* [online]. 2000 [cit. 2015-06-07]. Dostupné z: http://aplikace.mvcr.cz/archiv2008/reforma/zpravy/priprava/m_uvod.html

⁷³ Personalistika v územní veřejné správě. *Ministerstvo vnitra ČR* [online]. 2006, 4. kap. [cit. 2015-06-08]. Dostupné z: <http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:FHhS51YuyNsJ:www.mvcr.cz/soubor/04-kapitola-pdf.aspx+&cd=3&hl=cs&ct=clnk&gl=cz>

⁷⁴ Tamtéž.

⁷⁵ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2002, s. 115-117.

Doporučuje a radí vedoucím zaměstnancům a usměrňuje jejich chování a výkon při plnění daných úkolů, jimiž se společně podílejí na personální práci, dále se zaměřuje na realizaci personální strategie a politiky dané organizace. Vyslovuje se k záměrům celé organizace z hlediska dopadu na oblast výkonu práce a lidského činitele, zde vyvíjí iniciativu a předkládá top managementu návrhy týkající se podstatnějších otázek personální práce. Zabezpečuje existenci a fungování personálních činností potřebných k zajištění plnění daných úkolů personální práce, metodicky je řídí, organizuje, koriguje a nepřetržitě dbá na zlepšování jejich provádění a aplikaci. Personální útvar především nese odpovědnost za personální činnost, která bude v dané organizaci existovat a efektivně fungovat, účelně sloužit potřebám řízení a bude mít určitou jednotnou koncepci a metodiku.⁷⁶

Vzdělávání vedoucích úředníků ve veřejné správě

Pro každý podnik, je každý jeho prvek na každé pozici podstatný. V obchodních a výrobních firmách je klíčový nejen řadový zaměstnanec, který produkuje nějaký produkt či službu, ale především manažer, který míru výkonu, spokojenost, či motivaci prvotně a značně ovlivňuje. Protože se veřejná správa organizačně řadí mezi výrobní či obchodní podniky, není tento aspekt pro ni výjimkou. Vzdělávání manažerů veřejné správy a přístup k jejich vzdělávání jsou odlišné v kontinentálních zemích Evropy a v anglosaských zemích. Česká republika, Maďarsko nebo Polsko se ve vzdělání manažerů zaměřují výhradně na oblast vzdělávání na základě legislativního rámce a řádu.⁷⁷ Povinnost vedoucích úředníků vzdělávat se pak formálně upravuje § 27 zákona č.312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků a o změně některých zákonů.⁷⁸

2.4 Rozdělení personálního managementu

„Personální řízení se rozděluje na vnitřní prostředí personálního řízení, které zahrnuje výběr a přijímání pracovníků, umístřování pracovníků na pracovní pozice, systém odměňování, péči o pracovníky a jejich hodnocení, které nelze oddělit od vnějšího podnikového prostředí, kam zasahují vlivy plynoucí ze strategie podniku. Zahrnuje jeho

⁷⁶ KOUBEK, J.: *Řízení lidských zdrojů, základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2001, s. 29 - 30.

⁷⁷ WRIGHT, G., NEMEC, J. *Management veřejné správy: teorie a praxe: zkušenosti z transformace veřejné správy ze zemí střední a východní Evropy*. Vyd. 1. Praha: Ekopress, 2003, s. 26 – 31.

⁷⁸ Předpis č. 312/2002 Sb. *Zákony pro lidi* [online]. 2015 [cit. 2015-05-12]. Dostupné z: <http://www.zakonyprolidi.cz/cs/2002-312>

image, firemní kulturu a klima. Dále se dělí na vnější prostředí podniku působící na personální řízení, mezi které zahrnujeme politické působení, jež je v tuto chvíli neodmyslitelně svázáno s Evropskou unií a dalšími mezinárodními organizacemi, také demografický vývoj, situace na trhu práce, konkurenční podniky a kulturu jako takovou. Přístup k personálnímu řízení v podniku musí být proto nutně systémový, tedy že personální řízení je součástí systému řízení podniku a současně ono samo je tvořeno dílčími subsystemy, které se vzájemně ovlivňují a doplňují. Systémy mají své cíle, které určují jejich vnitřní obsah a účelovou funkci v podniku. Výstupy jednoho subsystemu jsou vstupy do dalšího. Jedině tak umožňuje takto pojatý systém personálního řízení řešit konkrétní problémy spojené s lidským faktorem v podniku.⁷⁹ Obecně můžeme říci, že personální management je součástí každého podniku a instituce a každá firma se prostřednictvím personálního řízení snaží vyvolat a udržovat své cíle, jak v rámci celého podniku, tak i v rámci svých jednotlivých zaměstnanců, stimuluje procesy permanentního vzdělávání a posiluje osobní odpovědnost.

2.5 Funkce personálního managementu

Funkce personálního managementu, které zajišťují nebo odpovídají za plnění personálního úvaru, lze členit do několika skupin. Jedná se o funkci koncepční, metodickou, plánovací, řídicí a koordinační, informační, poradenskou, a dále výzkumnou a expertizní. Koncepční funkce vytváří a aplikuje koncepcce personální a sociální politiky. Metodická funkce je potom metodikou personální činnosti či procesů, která se týká poskytování návodů a doporučení postupů a forem dílčích úkolů. Plánovací funkce pak představuje tvorbu a srovnání plánu s cílem a jejich následné vyhodnocení. Řídicí a koordinační zajišťuje stanovení hlavních směrů, priorit a úkolů útvaru lidských zdrojů a jejich následnou koordinaci při plnění. Informační funkcí se potom zajišťuje vytváření, uchování a aktualizování personálních informací, přičemž informační funkce II zajišťuje informovanost pracovníků o dění ve společnosti. Poradenská funkce poskytuje poradenské služby interním zákazníkům. Nakonec je funkce výzkumná a expertizní, která zjišťuje názory, postoje, pracovní spokojenost, pracovní způsobilost, účinnost personálních programů, nebo také odměňování.⁸⁰

⁷⁹ MUŽÍK, J. *Edukace řídicích dovedností*. Vyd. 1. Praha: ASPI, 2008, s. 76.

⁸⁰ VOCHOZKA, M. a P. MULAČ a kol. *Podniková ekonomika*. Praha: Grada, 2012, s. 220 – 221.

2.6 Význam personálního managementu

Význam personálního řízení souvisí s jeho významem v organizaci. „Oddělení personálního managementu jakékoliv organizace je zodpovědné za lidské zdroje a kapitál. Dosah personálního řízení může také být viděn i v úsilí směrem ke zlepšení lidského kapitálu. Pokud jde o plánování pracovních sil, obsah personálního řízení zahrnuje provedení analýzy o současných a budoucích požadavcích na pracovní síly podniku. Znalost specifických potřeb pracovních sil, pomůže personálnímu oddělení poznat přesný počet zaměstnanců potřebných k zaplnění volných pracovních míst. Další role personálního managementu je nábor potřebné pracovní síly, s využitím informací získaných v průběhu procesu plánování pracovních sil. Po výběru vhodných zaměstnanců provádí adaptaci zaměstnanců. Význam personálního řízení spočívá ve zvýšení produktivity a výkonu zaměstnanců prostřednictvím školení. Personální management umožňuje podniku plánovat školení a výcvik pro nové zaměstnance.“⁸¹

2.7 Personální strategie

Personální strategie a personální politika jsou v personální práci podniku často používané výrazy. Bohužel to, co se za nimi skrývá, chápou různí lidé odlišně. V první řadě je nutné vzít v úvahu následující definice. Personální strategie organizace se týká dlouhodobých, obecných a komplexně pojatých cílů v oblastech potřeby pracovních sil, potřeby zdrojů zajišťujících tyto potřeby, využívání pracovních sil, hospodaření s nimi. Její nedílnou součástí jsou představy o cestách a metodách, jak těchto cílů dosáhnout. Personální strategie musí vycházet a ztotožňovat se strategickými cíli a komplexní strategií veřejné správy.⁸²

„Personální strategie se týká dosažení cílů v personální oblasti, proto je důležitý správný přístup k vytváření personální strategie, přičemž stoprocentně správný přístup neexistuje, každá firma si jej musí vytvořit sama. Aby si firma zvolila pro ni vyhovující přístup, musí vědět, co chce. Důležité je zajímat se zejména o kvalifikaci a schopnosti, které budou do budoucna potřeba, jako jsou hodnocení úrovně výkonnosti,

⁸¹ *Jaký je význam personálního managementu?* [online] 2015 [cit. 2015-05-16]. Dostupné z: www.rahnsinger.com/jaky-je-vyznam-personalniho-managementu/

⁸² Personální strategie a politika. *Podnikator* [online]. 2013 [cit. 2015-05-14]. Dostupné z: <http://www.podnikator.cz/provoz-firmy/personalistika/rizeni-lidskych-zdroju/n:17514/Personalni-strategie-a-politika>

zda se budou současné struktury firmy schopny vyrovnat s novými úkoly, zda je co nejlépe využívána kvalifikace a potenciál pracovníků, zda organizace dostatečně investuje nejen do rozvoje firmy, ale i pracovních sil.

Významnou součástí personální strategie je též program podnikového vzdělávání, jehož cílem je formování podnikových vzdělávacích cílů a formování cílů pro jednotlivé skupiny pracovníků a následně i jednotlivých zaměstnanců. Bezprostředně na tento plán navazují plány osobního růstu zaměstnanců, kteří se chtějí v rámci firmy rozvíjet, dále pak plány kvalifikace a funkčnosti.⁸³

2.8 Personální politika

Pojem personální politika organizace lze chápat dvojím způsobem, a to jako systém relativně stabilních zásad, jimiž se subjekt personální politiky řídí při rozhodování, který se přímo či nepřímo dotýká oblasti práce a lidského činitele. Dále jako soubor opatření, jimiž se subjekt personální politiky snaží ovlivňovat oblast práce a lidského činitele a usměrňovat chování a jednání lidí tak, aby přispívalo k efektivnímu plnění úkolů a záměrů organizace.⁸⁴

Strategické řízení lidských zdrojů je praktickým vyústěním personální strategie organizace. Je to konkrétní aktivita, konkrétní úsilí, směřující k dosažení cílů obsažených v personální strategii. Celková personální politika se projevuje v dílčích personálních politikách, kterými jsou politika spolupráce s odbory, politika získávání a výběru zaměstnanců, politika odměňování zaměstnanců, politika vzdělávání, politika personálního a sociálního rozvoje pracovníků, nebo politika hodnocení zaměstnanců.⁸⁵

2.9 Personální útvar

„Personální útvar je vnitřní organizační jednotka specializovaná na výkon personální administrativy. V organizacích považujících zaměstnance jako konkurenční výhodu poskytuje i koncepční, metodické, analytické a poradenské služby.“⁸⁶

⁸³ Personální strategie a politika. *Podnikator* [online]. 2013 [cit. 2015-05-14]. Dostupné z: www.podnikator.cz/provoz-firmy/personalistika/řízení-lidských-zdroju/n:17514/Personalni-strategie-a-politika.

⁸⁴ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Vyd. 3. Praha: Management Press, 2001, s. 23.

⁸⁵ KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních firmách*. Vyd. 4. Praha: Grada, 2011, s. 29.

⁸⁶ DVOŘÁKOVÁ, Z., a kol. *Slovník pojmů k řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2004, s. 75.

„Personální útvar se specializuje na řízení a rozvoj lidí v organizaci. Tento útvar je zapojen do realizace personálních strategií či politik. Jeho nadřízeným není jen vedení organizace, ale také manažeři první linie, kteří realizují personální řízení. Z obecného hlediska personální útvar umožňuje organizaci dosáhnout jejích cílů tím, že jí předkládá podněty, intervnuje a poskytuje rady a pomoc všem pracovníkům. Základním cílem je zabezpečení personální strategie, politiky a praxe podniku.“⁸⁷ Personální útvar zastává mnoho činností, ale tyto činnosti mají jeden společný prvek, a to starost o lidi, kteří pracují pro daný podnik či instituci. Možnost ovlivnění daného zaměstnance se odvíjí i od možných finančních zdrojů poskytnutých na péči o zaměstnance.

2.9.1 Úlohy personálního útvaru

Úloha personálního útvaru spočívá především v zefektivnění využívání a nepřetržité péči o rozvoj lidského potenciálu. Obecné úlohy personálního útvaru jsou „vytváření dynamického souladu mezi počtem a strukturou pracovních míst a počtem a strukturou pracovníků tak, aby požadavkům každého pracovního místa v maximální míře odpovídali schopnosti pracovníka na toto místo zařazeného. Optimální využívání fondu pracovní doby a optimální využívání schopností pracovníků. Formování týmu, efektivního stylu vedení a zdravých mezilidských vztahů. Personální a sociální rozvoj pracovníků, jejich profesní zdatnosti a rozvoj jejich osobního potenciálu.“⁸⁸

Do konkrétních úloh personálního útvaru spadá analýza práce, vytváření pracovních míst, analýza obsahu práce, pracovních podmínek a specifikace pracovních míst, plánování lidských zdrojů, získávání, výběr a adaptace pracovníků, rozmíst'ování pracovníků, organizace práce a pracovní podmínky, bezpečnost a ochrana zdraví při práci, řízení pracovního výkonu a hodnocení zaměstnanců, případně tvorba tohoto systému, implementace, uplatňování systému a jeho analýza, vzdělávání a rozvoj, respektive identifikace potřeb vzdělávání, příprava, plánování, organizace a jeho hodnocení, odměňování a zaměstnanecké výhody, pracovní vztahy a kolektivní vyjednávání, péče o zaměstnance a podnikový sociální rozvoj, komunikace a informování zaměstnanců a správa informačního systému.⁸⁹

⁸⁷ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 200, s. 65.

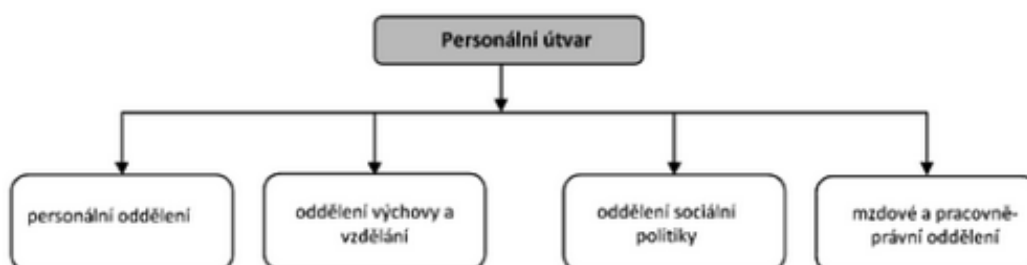
⁸⁸ VÁCHAL, J., VOCHOZKA, M., a kol. *Personální řízení*. Praha: Grada, 2013, s. 288-290.

⁸⁹ Personalistika a řízení lidských zdrojů. *Managementmania* [online]. 2013 [cit. 2015-05-19]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/personalistika-a-lidske-zdroje>

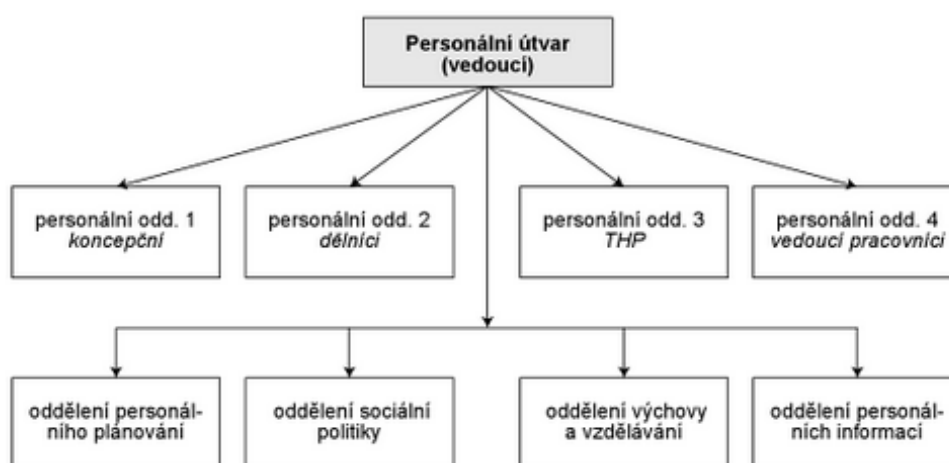
2.9.2 Organizace a řízení personálního útvaru

Začlenění personálního útvaru do organizační struktury podniku musí odpovídat úloze personálního managementu a jeho vlivu na efektivnost a úspěšnost podniku či instituce. Aktuálně se personální útvar řadí na úroveň výrobního, či obchodního. Vedoucí personálního útvaru je přímo podřízen top managementu instituce. Organizační struktury se z obecného hlediska rozlišují podle tvaru na funkcionální, divizionální a maticové uspořádání.⁹⁰ Uspořádání personálního útvaru vychází a je závislé na jeho činnosti. Rozlišují se 3 varianty, a sice uspořádání funkcionální, divizionální a kombinované. „Funkcionální uspořádání spočívá v členění personálního útvaru na dílčí útvary podle obsazovaného zaměření jejich činnosti.“⁹¹

Obrázek 2: Funkcionální uspořádání personálního útvaru malého a středně velkého podniku⁹²



Obrázek 3: Funkcionální uspořádání personálního útvaru velkého podniku⁹³



⁹⁰ BĚLOHLÁVEK, F., KOŠŤAN, P. a O. ŠULEŘ. *Management*. Brno: Computer Press, 2006, s. 113 – 114.

⁹¹ VÁCHAL, J., VOCHOZKA, M., a kol. *Personální řízení*. Praha: Grada, 2013, s. 291.

⁹² Tamtéž, s. 292.

⁹³ Viz tamtéž.

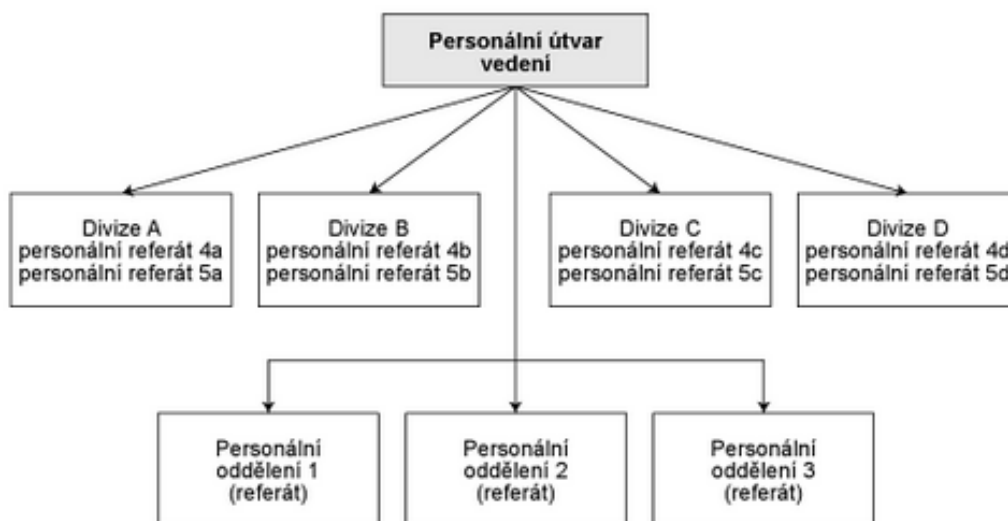
„Divizionální uspořádání znamená, že každá dílčí struktura odpovídá za personální řízení v celém jeho obsahu v určité části instituce. Další z možných členění je založeno na diferenciaci podle kategorií pracovníků.“⁹⁴

Obrázek 4: Divizionální uspořádání personálního útvaru⁹⁵



„Kombinované uspořádání má potom za cíl překonávat nevýhody předešlých uspořádání, většinou jsou funkcionálně uspořádány takové specializované činnosti, jako je koncepce personálního řízení, výchova a vzdělání a divizionálně ty personální činnosti, které je účelné decentralizovat.“⁹⁶

Obrázek 5: Kombinované uspořádání personálního útvaru⁹⁷



⁹⁴ VÁCHAL, J., VOCHOZKA, M., a kol. *Personální řízení*. Praha: Grada, 2013, s. 292.

⁹⁵ Tamtéž.

⁹⁶ VÁCHAL, J., VOCHOZKA, M., a kol. *Personální řízení*. Praha: Grada, 2013, s. 292.

⁹⁷ Viz tamtéž.

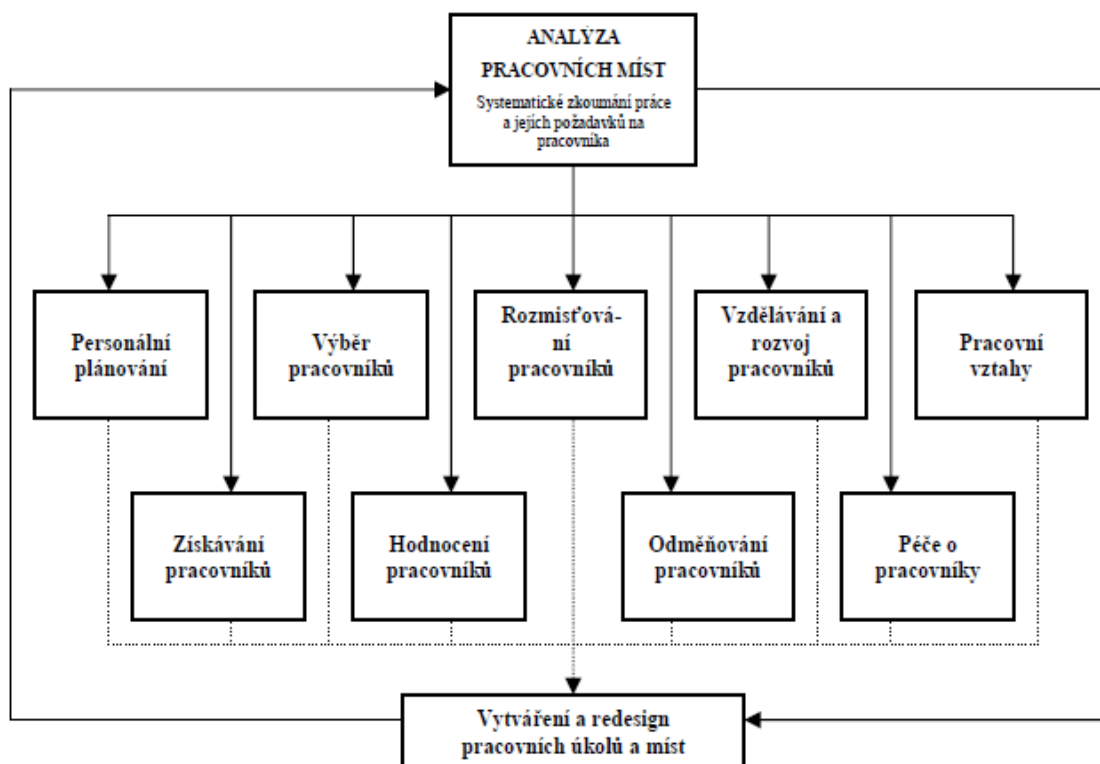
3 Personální činnosti ve veřejné správě

Personální činnost zahrnuje více činností, které personální oddělení či personalista, v rámci svého postavení vykonává. Jak již bylo uvedeno, personální činnosti jsou klíčové činnosti pro fungování veřejné správy a jejího vnímání ze strany veřejnosti.

3.1 Analýza a tvorba pracovních míst ve veřejné správě

„Analýza pracovního místa ve veřejné správě poskytuje obraz práce na pracovním místě a tím vytváří i představu o pracovníkovi, který by měl na pracovním místě pracovat. Představuje proces zjišťování, zaznamenávání, uchovávání a analyzování informací o úkolech, metodách a odpovědnosti, vazbách na jiná pracovní místa, podmínkách, za nichž se práce vykonává.“⁹⁸ Analýza pracovních míst je klíčovým a rozhodujícím východiskem pro proces tvorby pracovních míst či jejich změnu. Význam analýzy pracovních míst shrnuje obrázek č. 6.

Obrázek 6: Shrnutí významu analýzy pracovního místa⁹⁹



⁹⁸ KOUBEK, J. *ABC praktické personalistiky*. Praha: LINDE, 2000, s. 40.

⁹⁹ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Vyd. 3. Praha: Management Press, 2001, s. 68.

„Tvorba pracovních míst je proces, během něhož se definují konkrétní pracovní úkoly jedince a seskupují se do základních prvků organizační struktury, tedy do pracovních míst, která musí zabezpečit nejen efektivní uspokojování potřeb organizace, ale i uspokojování potřeb držitelů pracovních míst.“¹⁰⁰

3.1.1 Analýza pracovního místa

Analýza pracovního místa definuje úkoly nebo povinnosti za účelem vytvoření popisu pracovního místa.¹⁰¹ Analýzou jsou zodpovězeny dva typy otázek, které se zaměřují na popis pracovního místa, což zahrnuje zodpovězení otázek, které se ptají na název, místo konání práce, funkci, odpovědnost a pravomoci pracovníka, organizační začlenění, požadavky, úkoly, adaptaci, nebo normy. Dále specifikace pracovního místa, což zahrnuje fyzické a duševní požadavky, na dovednosti, pracovní zkušenosti, odborné znalosti a vzdělání či kvalifikaci.

V oblasti analýzy pracovních míst zdrojem informací bývá stávající zaměstnanec, přímý nadřízený, kolega, různí specialisté a písemné dokumenty. Ve veřejné správě se při analýze pracovního místa využívají metody pohovoru, pozorování, či dotazníkové formy. V první metodě personalista provádí pohovor se stávajícím zaměstnancem. Při uplatňování metody pozorování, pak personalista sleduje pracovníka, který vykonává analyzovanou práci a výsledky zaznamenává. Poslední uvedená metoda zpravidla spočívá ve vyplnění dotazníku zaměstnancem či přímým nadřízeným. U dotazníkové metody daný zaměstnanec zaznamenává své veškeré pracovní činnosti během pracovní doby. Na základě toho pak personalista záznam vyhodnocuje.¹⁰²

3.1.2 Tvorba pracovního místa ve veřejné správě

Při tvorbě obsazovaného pracovního místa lze postupovat podle určitých kroků, které zahrnují specifikaci jednotlivých úkolů. Dále zahrnuje specifikování metod provádění každého úkolu. Kombinování jednotlivých úkolů a jejich přiřazování konkrétním pracovním místům, která pak budou přidělena jednotlivcům a v neposlední řadě stanovení

¹⁰⁰ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Vyd. 3. Praha: Management Press, 2001, s. 40.

¹⁰¹ ARMSTRONG, M. *Personální management*. Praha: Grada, 1999, s. 205.

¹⁰² Analýza pracovních míst. *Podnikator* [online]. 2013 [cit. 2015-05-14]. Dostupné z: <http://www.podnikator.cz/provoz-firmy/personalistika/řízení-lidských-zdroju/n:17516/Analyza-pracovnich-mist>

vztahu pracovního místa k jiným pracovním místům.¹⁰³ Kromě obsahu a metod práce jsou důležitou součástí tvorba pracovních úkolů a pracovních míst i pracovní podmínky. Při tvorbě pracovních úkolů se definují konkrétní pracovní úkoly jedince, a ty se seskupují do pracovních míst. Před tímto seskupováním je třeba odpovědět na následující otázky:¹⁰⁴

„CO? Úkol/(úkoly), který/(é) je třeba splnit.

KDE? Umístění veřejné správy a umístění pracoviště.

KDY? Časový interval během dne; čas v pracovním procesu, kdy se úkol plní.

PROČ? Důvod, který má veřejná správa k tomu, aby požadovala daný úkol, cíle a motivace pracovníka.

JAK? Metody práce, jak se práce provádí.

KDO? Duševní a fyzické vlastnosti a schopnosti pracovníka.“¹⁰⁵

Dále jsou zde různé přístupy k tvorbě pracovních úkolů a pracovních míst. Mezi tyto přístupy je řazen mechanický či inženýrský přístup sleduje produktivitu a efektivnost využívání prostředků, zejména zájmy veřejné správy. Také sem patří motivační nebo psychologický přístup, který sleduje zájmy veřejné správy prostřednictvím uspokojování potřeb pracovníků souvisejících s prací. Biologický nebo také ergonomický přístup se zaměřuje na fyzické stránky práce, snaží se zmírnit její negativa pro pracovníka a tím přispět ke zvýšení produktivity, kvality práce a odstranění negativních důsledků obtížné fyzické práce pro pracovníka i veřejné správy. Poslední, percepční přístup se zaměřuje na duševní stránky či požadavky práce. Cílem je omezit přetěžování duševních schopností pracovníků, které může vést k chybovosti. Nejefektivnější variantou je však kombinace uvedených přístupů.¹⁰⁶

¹⁰³ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Vyd. 4. Praha: Management Press, 2007, s. 48.

¹⁰⁴ Tamtéž, s. 47

¹⁰⁵ Tamtéž.

¹⁰⁶ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Vyd. 3. Praha: Management Press, 2001, s. 40.

3.2 Personální plánování

„Stanovuje potřebu lidských zdrojů požadovaných institucí v zájmu dosažení strategických cílů.“¹⁰⁷ Jedná se o souvislé a koncepčně systematické hledání shody mezi podnikovou vizí, cíli a strategií na jedné straně a na druhé straně stavem pracovního trhu.

„Plánování lidských zdrojů ve veřejné správě má určitá specifika, kterými se plánovací proces liší od podniků výrobního charakteru či služeb. Tato specifická je dána především postavením a posláním veřejné správy v rámci ČR.“¹⁰⁸ U veřejné správy je počet zaměstnanců na následující rok limitován centrálně počtem systematizovaných pracovních pozic a hranicí finančních prostředků uvolněných na mzdy.¹⁰⁹

3.2.1 Cíle personálního plánování

Cíle personálního plánování závisí na podmínkách podniku, obecně je lze shrnout do následujících typických cílů. Získat a udržet si takové počty lidí, které veřejná správa potřebuje. Předcházet problémům souvisejícím s potencionálním přebytkem nebo nedostatkem lidí. Formovat dobře vycvičenou a flexibilní pracovní sílu a tak přispívat k schopnosti adaptovat se na nejisté a měnící se prostředí. Snižovat závislost veřejné správy na získávání pracovníků z vnějších zdrojů v případech, kdy nabídka pracovních sil s kvalifikací, která je klíčová, je nedostatečná, a to pomocí formulování strategie stabilizace a strategie rozvoje pracovníků. Zlepšit využití pracovníků zaváděním flexibilnějších systémů práce.¹¹⁰

3.2.2 Proces personálního plánování

Postup či proces personálního plánování probíhá ve 3 fázích, a sice monitoring a zhodnocení prostředí, podmínek a dostupných zdrojů. Dále se jedná o následné vyhodnocení zjištěných dat a stanovení prognózy. Potom je třeba navrhnout opatření, samotnou realizaci a kontrolu, případně zpětnou vazbu.¹¹¹

¹⁰⁷ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2002, s. 329.

¹⁰⁸ Předpis č. 128/2000 Sb. *Zákony pro lidi* [online]. 2015 [cit. 2015-05-14]. Dostupné z: <http://www.zakonyprolidi.cz/cs/2000-128>

¹⁰⁹ *Služební zákon – nechtěné dítě naší politiky* [online]. 2014 [cit. 2015-05-19]. Dostupné z: <http://literarky.cz/politika/domaci/18210-sluebni-zakon-nechtne-dit-nai-politiky>

¹¹⁰ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2002, s. 329-330.

¹¹¹ HRONÍK, F. *Jak se nespálit podruhé - Strategie a praxe výběrového řízení*. Vyd. 1. Praha: MotivPress, 2007, s. 25.

Samotný mechanismus procesu personálního plánování by se dal shrnout do 4 oblastí, které jsou zobrazeny na obrázku.¹¹²

Obrázek 7: Mechanismus personálního plánování¹¹³



V návaznosti na nedokončenou reformu veřejné správy, spolu s vlivem dosavadních poznatků a zkušeností, probíhají ve veřejné správě neustálé změny a přesuny kompetencí, což negativně ovlivňuje plánovací procesy a s tím spojené řízení lidských zdrojů.¹¹⁴ Do personálního plánování veřejné správy se dostávají poměrně progresivní metody plánování počtu zaměstnanců, které vycházejí z personálních auditů, které jsou aplikovány externími odbornými firmami.¹¹⁵

3.3 Nábor a výběr zaměstnanců veřejné správy

Na státní zaměstnance se vztahují zvláštní zákony a předpisy. Ve veřejné správě existuje více omezení jednotlivých postupů a činností, vyšší tendence k rozšiřování formálních předpisů a kontroly a k menší rozhodovací autonomii a flexibilitě manažerů.¹¹⁶ Nábor a výběr zaměstnanců patří mezi klíčové činnosti personalistů. Způsob získávání a výběru zaměstnanců ve veřejné správě je upraveno několika zákony. Jedná se především o zákon o úřednících územních samosprávných celků (zákon č. 312/2002 Sb.), služební zákon (zákon č. 218/2002 Sb.) pro oblast státní správy a o zákoník práce (zákon č. 262/2006 Sb.), který platí jak pro soukromou tak pro veřejnou sféru.¹¹⁷ Česká republika je od roku 2004 členským státem Evropské unie, musí se tedy řídit nejen jejími pravidly ohledně jednotného trhu práce, ale i systémem zaměstnávání ve veřejné správě.

¹¹² VÁCHAL, J., VOCHOZKA, M., a kol. *Personální řízení*. Praha: Grada, 2013, s. 326.

¹¹³ Tamtéž.

¹¹⁴ Audit – modernizace veřejné správy. *Equica* [online]. 2015 [cit. 2015-06-06]. Dostupné z: <http://www.equica.cz/audit-modernizace-verejne-spravy>

¹¹⁵ TITTELBACHOVÁ, Š. *Turismus a veřejná správa*. Praha: Grada, 2011, s. 51.

¹¹⁶ WRIGHT, G. NEMEC, J. *Management veřejné správy: teorie a praxe: zkušenosti z transformace veřejné správy ze zemí střední a východní Evropy*. Vyd. 1. Praha: Ekopress, 2003, s. 160

¹¹⁷ ŽÍŽKOVÁ, S. a Š. MOUDRÁ. *Pracovníci veřejné správy a státní služba* [online]. 2003 [cit. 2015-06-09]. Dostupné z: <http://regionalka.wz.cz/spravni%20veda/SVtema10oprava.htm>

Evropská unie definuje dva systémy nábory a výběru zaměstnanců, a sice karierní a smluvní systém.¹¹⁸

Karierní systém, který je charakteristický tím, že potencionální zaměstnanci jsou přijímáni na nástupní pozice, tedy v počátku své kariéry. Z výše uvedeného zákona mají zajištěný karierní i platový růst, ale postupný růst je vázán na splnění zákonem či jiným předpisem stanovené následné předpoklady pro další postup. Výlučně zde platí princip seniority.¹¹⁹

Druhým systémem je smluvní systém, který se vyznačuje tím, že jsou zde noví zaměstnanci přijímáni na vybranou pozici prostřednictvím výběrového řízení, a to i na vyšší pozice, ale musí zde splňovat zákonem či jiným předpisem předpoklady pro získání pozice, tedy splnění znalostních, osobnostních a dovednostních požadavků. Zaměstnanci jsou zde povýšeni dle jejich výkonu a zásluh. Neplatí zde princip seniority.¹²⁰

„Během nábory a výběru úředníků veřejné správy by měly být dodržovány principy otevřenosti a průhlednosti, způsobilosti, zákazu diskriminace, které jsou také důležité, pro správné fungování veřejné správy a v České republice, jsou ve větší či menší míře respektovány. Veřejná správa musí povinně veřejně informovat o volných pracovních místech ve veřejné správě. Uchazeči musí prokázat svou způsobilost a na základě předem daného postupu je vybrán uchazeč s nejlepším hodnocením. Při získávání a výběru úředníků veřejné správy by neměli být uchazeči diskriminováni na základě jejich pohlaví, věku, rasy, národnosti, náboženství či politického zaměření.“¹²¹

Zákon o úřednících územních samosprávných celků definuje povinnost tzv. veřejné výzvy výběrového řízení při výběru daného úředníka. Tato veřejná výzva a samotné výběrové řízení jsou základními podmínkami pro vznik pracovního poměru v daném úřadě. Výše uvedená veřejná výzva musí být vyvěšena nejméně 15 dnů před dnem udávaným pro podání přihlášky do výběrového řízení na příslušné veřejné úřední desce

¹¹⁸ Pracovníci veřejné správy a základní systémy právního postavení úředníků. *Ministerstvo vnitra ČR* [online]. 2006, 1. kap. [cit. 2015-06-08]. Dostupné z: <http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:xDAuJwWTOroJ:www.mvcr.cz/soubor/01-kapitola-pdf.aspx+%&cd=1&hl=cs&ct=clnk&gl=cz>

¹¹⁹ O tom také LEŠTINSKÁ, V. a kol. *Personalistika ve veřejné správě: manuál pro personalisty územních samosprávných celků*. Brno: Masarykova univerzita, 2006, s. 9-10.

¹²⁰ Pracovníci veřejné správy a základní systémy právního postavení úředníků. *Ministerstvo vnitra ČR* [online]. 2006, 1. kap. [cit. 2015-06-08]. Dostupné z: <http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:xDAuJwWTOroJ:www.mvcr.cz/soubor/01-kapitola-pdf.aspx+%&cd=1&hl=cs&ct=clnk&gl=cz>

¹²¹ Minimum personálního řízení ve veřejné správě. *Ministerstvo vnitra ČR* [online]. 2008 [cit. 2015-05-15]. Dostupné z: http://aplikace.mvcr.cz/archiv2008/reforma/zpravy/priprava/m_uvod.html#uvod.

úřadu. Výzva je definována v § 6 zákona č. 312/2002 Sb. a musí obsahovat stanovené údaje,¹²² jako je „název územního samosprávného celku, druh práce a místo výkonu práce, předpoklady pro vznik pracovního poměru úředníka, jiné požadavky územního samosprávného celku pro vznik pracovního poměru odpovídající povaze správní činnosti, kterou má zájemce vykonávat, výčet dokladů, které zájemce připojí k přihlášce, platovou třídu odpovídající druhu práce, lhůtu pro podání přihlášky, místo a způsob podání přihlášky a adresu, na kterou se přihláška odesílá.“¹²³

Stejný zákon definuje i povinnosti uvedené na přihlášce uchazeče. Tyto povinnosti zahrnují údaje, jako jsou „jméno, příjmení a titul zájemce, datum a místo narození zájemce, státní příslušnost zájemce, místo trvalého pobytu zájemce, číslo občanského průkazu nebo číslo dokladu o povolení k pobytu v případě cizích státních příslušníků, datum a podpis zájemce. Vedle formálních náležitostí musí zájemce k přihlášce připojit potřebné doklady, jako je životopis, výpis z evidence rejstříku trestů, který nesmí být starší než tři měsíce, a také ověřenou kopii dokladu o nejvyšším dosaženém vzdělání.“¹²⁴

Bez těchto povinných formálních záležitostí nemůže být přihláška přijata personálním oddělením k dalšímu posouzení žádosti. „Na základě splnění povinností vyplývajících z veřejné výzvy, může samosprávný celek přistoupit k výběrovému řízení. Po uplynutí doby k přihlašování do výběrového řízení na základě veřejné výzvy předloží vyhlášovatel přihlášky výběrové komisi. Výběrová komise je minimálně tříčlenná a rozhoduje většinou svých hlasů. Výběrová komise po skončení výběrového řízení podá zprávu o jejím průběhu a výsledku, která je přístupná účastníkům výběrového řízení.“¹²⁵

3.4 Řízení pracovního výkonu

„Cílem řízení pracovního výkonu není jen zhodnotit pracovníkův výkon, ale motivovat jej ke společné formulaci pracovních cílů a jejich dosažení, k rozvoji pracovníkových schopností a znalostí.“¹²⁶ „Při řízení pracovního výkonu dochází k propojení několika personálních činností, jako jsou odměňování, vzdělávání a rozvoj

¹²² Předpis č. 312/2002 Sb. *Zákony pro lidi* [online]. 2015 [cit. 2015-05-12]. Dostupné z: <http://www.zakonyprolidi.cz/cs/2002-312>

¹²³ Tamtéž.

¹²⁴ Minimum personálního řízení ve veřejné správě. *Ministerstvo vnitra ČR* [online]. 2008 [cit. 2015-05-15]. Dostupné z: http://aplikace.mvcr.cz/archiv2008/reforma/zpravy/priprava/m_uvod.html#uvod.

¹²⁵ Tamtéž.

¹²⁶ DVORÁKOVÁ, Z. *Management lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2007, s. 252.

pracovníků, vytváření pracovních míst či hodnocení pracovníka.¹²⁷ „Základními předpoklady je spojení cílů organizace s cíli jednotlivců a propojení pracovních výsledků s odměňováním a dalším rozvojem jednotlivců.“¹²⁸ Řízení pracovního výkonu probíhá na základě ústní či písemné dohody mezi zaměstnancem a nadřízeným. Součástí této dohody je jednak stanovení cíle a časového harmonogramu, ale také kritéria splnění cíle, systém kontroly a zpětné vazby.¹²⁹

„Důležité je, že se jedná o nepřetržitý proces, který by si měl každý osvojit jako relativně přirozený. Nadřízený a řízený pracovník by spolu měli neustále komunikovat. Na konci by se mělo udělat zhodnocení dosažení cíle. Jedná se o důležitý krok pro pracovníka, který získává zpětnou vazbu o svém výkonu, jež mu umožňuje odhalit vlastní silné i slabé stránky. Ty by pro něj do budoucna měly být jakýmsi důvodem ke změně a k růstu jeho vlastní výkonnosti. Zároveň je to příležitost ke komunikaci, kdy si zaměstnanec s nadřízeným mohou ujasnit své představy a očekávání.“¹³⁰

3.5 Adaptace zaměstnanců veřejné správy

Po výběru vhodného uchazeče dochází k přijetí a podepsání příslušných pracovních smluv. Úspěšné sociální i pracovní začlenění nového zaměstnance souvisí s jeho adaptací.

„Adaptace představuje proces systematického uvedení do funkce a podniku, kdy jejím cílem je urychlit integraci nového zaměstnance do podniku, v tomto případě do úřadu, zajistit jeho plnou pracovní výkonnost a zabránit případné pracovní demotivaci z nedostatečných informací, nejasných úkolů.“¹³¹

Samotný proces adaptace a jeho následná forma ve veřejné správě nejsou stanoveny právním předpisem, tudíž obsah a následný proces je v kompetencích příslušného úřadu. Adaptace ve veřejné správě bývá v délce zkušební lhůty. Součástí adaptace je i úspěšné absolvování vstupního vzdělávání úředníků, které je identifikováno v bodě 3.6 této práce. Úředník zpravidla obdrží vstupní informační příručku, která obsahuje informace o systému veřejné správy České republiky, informace o konkrétním

¹²⁷ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Vyd. 3. Praha: Management Press, 2001, s. 190.

¹²⁸ URBAN, J. *Řízení lidí v organizaci*. Vyd. 1. Praha: ASPI, 2003, s. 114.

¹²⁹ DUCHOŇ, F., ŠAFRÁNKOVÁ, J. *Management. Integrace tvrdých a měkkých prvků řízení*. Praha: C. H. BECK, 2008, s. 254-255.

¹³⁰ URBAN, J. *Řízení lidí v organizaci*. Vyd. 1. Praha: ASPI, 2003, s. 123-135.

¹³¹ Tamtéž, s. 146.

úřadu, na který byl zaměstnanec přijat, podmínky zaměstnání a informace o odboru úřadu, pracovních povinnostech a náplni práce. Ukončení adaptace probíhá zhodnocením pracovních výsledků, odborných znalostí a zkušeností.¹³²

3.6 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců veřejné správy

Vzdělávání lze definovat jako cyklus, který se opakuje a vychází z podnikové vzdělávací politiky, sleduje stanovené cíle strategie vzdělávání a opírá se o organizační a institucionální předpoklady vzdělávání.¹³³ „Jedná se o dlouhodobý a systematický proces, který je součástí celoživotního procesu poznávání. Vyjadřují se jím určité normy celkových poznatků a požadavků na vzdělanostní úroveň člověka a společnosti.“¹³⁴

Vzdělávání zaměstnanců bylo původně upraveno v Koncepci přípravy zaměstnanců veřejné správy v roce 1999. Tato koncepce byla následně upravena v roce 2002 přijetím níže uvedených zákonů a předpisů:¹³⁵

Zákon č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků,

zákon č. 278/2002 Sb., o službě státních zaměstnanců ve správních úřadech

a o odměňování těchto zaměstnanců a ostatních zaměstnanců ve správních úřadech,

vyhláška č. 511/2002 Sb., o uznání rovnocennosti vzdělání úředníků územních samosprávných celků,

vyhláška č. 512/2002 Sb., o zvláštní odborné způsobilosti úředníků územních samosprávných celků.¹³⁶

Z legislativního hlediska se vzdělávání úředníků řídí především obecnou pracovněprávní úpravou obsaženou v zákoně č. 262/2006 Sb., zákoník práce. Koordinátorem, garantem a kontrolorem vzdělávání v institucích veřejné správy je Ministerstvo vnitra České republiky. Územní samosprávný celek je povinen nejpozději

¹³² *Metodický pokyn k rozvoji lidských zdrojů* [online]. 2014 [cit. 2015-06-06]. Dostupné z: <http://www.strukturalni-fondy.cz/getmedia/6e797383-75f7-4dcb-b10b-9c4301670366/Methodicky-pokyn-k-rozvoji-lidskych-zdroju-v-programovem-obdobi-2014-2020-a-v-programovem-obdobi-2007-2013.pdf>

¹³³ VODÁK, J. a A. KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha: Grada, 2007, s. 65.

¹³⁴ TURECKIOVÁ, M. *Rozvoj a řízení lidských zdrojů*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2009, s. 71.

¹³⁵ *Metodický pokyn k rozvoji lidských zdrojů* [online]. 2014 [cit. 2015-06-06]. Dostupné z: <http://www.strukturalni-fondy.cz/getmedia/6e797383-75f7-4dcb-b10b-9c4301670366/Methodicky-pokyn-k-rozvoji-lidskych-zdroju-v-programovem-obdobi-2014-2020-a-v-programovem-obdobi-2007-2013.pdf>

¹³⁶ *Informace o průběhu přípravy návrhu zákona o právních poměrech a vzdělávání zaměstnanců ve veřejné správě a o možnostech dalšího postupu* [online]. 2012 [cit. 2015-06-06]. Dostupné z: http://www.korupce.cz/assets/protikorupcni-strategie-vlady/na-leta-2011_2012/9---Informace-o-prubehu-pripravy-navrhu-zakona-a-o-moznostech-dalsiho-postupu-ze-dne-16--listopadu-2012---predlozeno-do-MPR.pdf

do jednoho roku od vzniku pracovního poměru úředníka zpracovat plán vzdělávání úředníka.¹³⁷ „Rozvoj pracovníků se týká poskytování příležitostí k učení a rozvoji, uskutečňování vzdělávacích akcí a plánování, realizace a vyhodnocování vzdělávacích programů.“¹³⁸ Ve veřejné správě se používají různé formy vzdělávání. Tyto formy se dělí na prezenční formu, která zahrnuje např. semináře, přednášky, případové studie, workshop, demonstrace, mentoring, development centre. Dále distanční formu např. E-learning, nebo kombinovanou formu a řízené samostudium.¹³⁹ Zaměstnanci mají sestavený plán profesního růstu, který mohou pravidelně konzultovat a mohou se vzdělávat tak, aby mohli zajistit stanovené osobní cíle.¹⁴⁰

3.6.1 Vstupní vzdělávání

Tohoto vzdělávání se musí účastnit všichni nově přijatí zaměstnanci a ukončit jej do 3 měsíců od vzniku pracovního poměru, mimo výjimek stanovených ve vyhlášce č. 511/2002 Sb. Proces vstupního vzdělání je rozdělen do 4 částí:

„První část se zaměřuje na základní znalosti veřejné správy, druhá část se zaměřuje na základní dovednosti a návyky potřebné pro výkon správních činností. Třetí část se zaměřuje na užívání znalostí z informačních technologií, a čtvrtá část se zaměřuje na základní komunikační, organizační a jiné dovednosti, které se vztahují k pracovnímu zařazení úředníka.“¹⁴¹

3.6.2 Průběžné vzdělávání

Průběžné vzdělávání navazuje na vstupní vzdělávání. Jeho obsah je zaměřen na prohlubování a seznamování úředníka s novými právními předpisy a jejich následnou aplikací v praxi. Toto vzdělání má prvky celoživotního vzdělávání a je povinné i pro vedoucí úředníky. Nejčastěji probíhá ve formě seminářů a kurzů. Po absolvování

¹³⁷ Zákon č. 312/2002Sb., O úřednících územních samosprávných celků – výklad a problémy. *Ministerstvo vnitra ČR* [online]. 2006, 3. kap. [cit. 2015-06-08]. Dostupné z: http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:kWG3kEE6_F4J:www.mvcr.cz/soubor/03-kapitola-pdf.aspx+&cd=1&hl=cs&ct=clnk&gl=cz

¹³⁸ ARMSTRONG, M. *Personální management*. Praha: Grada, 1999, s. 531.

¹³⁹ Pravidla vzdělávání zaměstnanců ve správních úřadech. *Ministerstvo vnitra ČR* [online]. 2005 [cit. 2015-06-06]. Dostupné z: <http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:q9cCA2n5GBEJ:www.mvcr.cz/soubor/14-pravzd-pdf.aspx+&cd=2&hl=cs&ct=clnk&gl=cz>

¹⁴⁰ STRAKOVÁ, M. a K. ČERMÁKOVÁ. *Standardy kvality sociálních služeb*. Praha: MPSV, 2008, s. 15.

¹⁴¹ Předpis č. 312/2002 Sb. *Zákony pro lidi* [online]. 2015 [cit. 2015-05-12]. Dostupné z: <http://www.zakonyprolidi.cz/cs/2002-312>

obdrží účastník osvědčení.¹⁴² Ve veřejné správě jsou průběžná vzdělávání následně členěna na prohlubující vzdělávání, aktualizací a specializační vzdělávání.

Prohlubující vzdělávání navazuje na vstupní vzdělání a především na získání zvláštní odborné způsobilosti. Cílem je prohloubení získaných znalostí, které následně uplatní při výkonu správních činností. Aktualizační vzdělávání seznamuje zaměstnance s aktuální právní úpravou, změnami v legislativě, metodami, aby byl výkon veřejné správy kvalitní, kvalifikovaný a aktuální. Specializační vzdělávání má zase dlouhodobější charakter a je určeno vybrané skupině úředníků. Specializační kurzy jsou pak například kurzy jazykové. Zaměřuje se na aktuální skutečnosti a potřeby, které je třeba doplnit v zájmu zajištění maximální kvality veřejné správy.¹⁴³

3.6.3 Zvláštní odborná způsobilost

Je upravena zákonem č. 312/2002 Sb., a vyhláškou č. 512/2002 Sb. a obsah tohoto vzdělání je pro všechny shodný. „Zvláštní odborná způsobilost se skládá z obecné a zvláštní části. Obecná část zahrnuje znalost základů veřejné správy. Jedná se především o obecné principy organizace a činnosti veřejné správy, znalosti zákona o obcích, krajích a zákona o hlavním městě Praha a o správním řízení. Samozřejmostí je i schopnost jejich aplikace.“¹⁴⁴ Z obou výše uvedených částí se skládá ústní a písemná zkouška.

3.6.4 Vzdělání vedoucích úředníků

Jedná se o zvláštní formu prohlubování kvalifikace, která je určena pouze pro vedoucí úředníky. Cílem je zvýšit úroveň řízení ve vztahu k podřízeným úředníkům. Povinností vedoucího úředníka je úspěšně absolvovat toto vzdělání do 2 let od nastoupení na vedoucí pozici. Obsah je zaměřen na znalosti a dovednosti v oblasti řízení úředníků a na seznámení se s činnostmi úředníků.¹⁴⁵

¹⁴² Vzdělávání ve veřejné správě a akreditace vzdělávacích institucí. *Ministerstvo vnitra ČR* [online]. 2015 [cit. 2015-05-16]. Dostupné z: <http://www.mvcr.cz/clanek/vzdelavani-ve-verejne-sprave-a-akreditace-vzdelavacich-instituci-676573.aspx?q=Y2hudW09NQ%3D%3D>

¹⁴³ Tamtéž.

¹⁴⁴ Předpis č. 312/2002 Sb. *Zákony pro lidi* [online]. 2015 [cit. 2015-05-12]. Dostupné z: <http://www.zakonyprolidi.cz/cs/2002-312>

¹⁴⁵ Tamtéž.

3.7 Hodnocení a odměňování zaměstnanců ve veřejné správě

Na kvalitu pracovního výkonu má vliv mnoho aspektů, z nichž některé mohou personalisti ovlivnit. Kromě intelektu, fyzických předpokladů, znalostí zde hraje klíčovou roli i motivace, která plyne z ohodnocení výkonu a je ovlivnitelná personalisty. Hodnocení a odměňování zaměstnanců jsou klíčovými oblastmi personální činnosti. Hodnocení je analytická činnost personalistů, která vychází z popisu pracovního místa a přisuzuje mu určitý význam a váhu.¹⁴⁶

3.7.1 Hodnocení zaměstnanců

Hodnocení zaměstnanců veřejné správy není vymezeno zákonem. Je pouze doporučeno, aby hodnocení bylo jednoduché, srozumitelné a použitelné. Kvalita poskytovaných služeb veřejné správy je závislá na výkonu úředníků. Hodnocení výkonu zaměstnance, ale i komplexního přístupu k týmu a veřejné správě povede nejen k zlepšování výkonu daného úředníka, ale také k upevnování vztahu mezi nadřízeným a úředníkem. Obsah hodnocení nesmí vykazovat pouze prvky kritiky, ale také pochvaly, aby bylo hodnocení motivující, a dále musí být provázáno na odměňování. „Hodnocení zaměstnanců představuje důležitou personální činnost zabývající se zhodnocením, jak pracovník vykonává svou práci, jak plní úkoly, jaké je jeho pracovní chování a chování k ostatním spolupracovníkům, klientům a dalším osobám, s kterými přichází do styku.“¹⁴⁷

Ze strany Ministerstva pro místní rozvoj byla veřejné správě doporučena metoda založená na principu klasifikační stupnice pro zhodnocení pracovního výkonu. Tato metoda je náročná na přípravu, ale srozumitelná, jednoduchá, univerzální a výsledky jsou objektivní. Klasifikační stupnice bývá nejčastěji číselná a hodnotí jednotlivé aspekty výkonu práce. Každé hodnotící kritérium je odstupňováno prostřednictvím číselných hodnot 1 – 5, kterým se přiřadí slovní kritérium. Efektivní je spojení s grafickým vyjádřením pro jasný výstup.¹⁴⁸ Vzor hodnotícího formuláře je zobrazen v příloze 2.

¹⁴⁶ŠAMONIL, V. *Úvod do studia personalistiky*. Praha: Vysoká škola J. A. Komenského, 2003. s. 37.

¹⁴⁷ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Vyd. 3. Praha: Management Press, 2007, s. 207-208.

¹⁴⁸ *Metodický pokyn k rozvoji lidských zdrojů* [online]. 2014 [cit. 2015-06-06]. Dostupné z: <http://www.strukturalni-fondy.cz/getmedia/6e797383-75f7-4dcb-b10b-9c4301670366/Metodicky-pokyn-k-rozvoji-lidskych-zdroju-v-programovem-obdobi-2014-2020-a-v-programovem-obdobi-2007-2013.pdf>

3.7.2 Odměňování zaměstnanců veřejné správy

„Zaměstnanecké výhody jsou součástí systému odměňování. Jde o nepřímou hmotnou formu odměňování, jež zaměstnavatel dobrovolně poskytuje nad rámec povinně stanovených dávek, pokud na ně má. Jejich rozsah je přímo úměrný tomu, jak je firma organizace výkonná a zda zaměstnavatel považuje zaměstnanecké výhody za důležitý motivační faktor ve mzdové politice.“¹⁴⁹ „Účelem soustavy odměňování je přispění k dosažení cílů a její vhodné propojení s oblastí hodnocení a rozvoje.“¹⁵⁰

Ve veřejné správě jsou platy zaměstnanců upraveny zákony č. 564/2006 Sb. a nařízením č. 469/2002 Sb. Veřejná správa má zákonem omezené prostředky na odměňování. „Výše platu je znázorněna ve stupnici platových tarifů, které vznikají kombinací platových tříd a platových stupňů. Platové tarify jsou stanoveny v 16 platových třídách a v každé třídě je stanoveno 12 platových stupňů.“¹⁵¹ Tabulka platových tarifů se neustále mění a inovuje. V příloze č. 2 je zobrazeno aktuální nastavení platových tarifů pro úředníky. Výše odměňování ve veřejné správě se odvíjí od platové třídy a stupně. Platová třída je stanovena v nařízeních č. 564/2006 Sb. a č. 469/2002 Sb. Je určena podle druhového vymezení vykonávané činnosti. Rozdělení platových tříd do jednotlivých skupin je uvedeno v příloze č. 5. Zařazení do platové třídy vychází z katalogu prací. Ukázka z katalogu prací je uvedena v příloze č. 4, této práce. Do platového stupně je zaměstnanec zařazen dle započitatelné praxe. V plné výši se započítává výkon práce, pro kterou jsou potřebné stejné nebo obdobné znalosti jako v požadované práci.¹⁵²

K platu mohou zaměstnanci veřejného sektoru obdržet i příplatek, třeba za noční směnu, vedení, za přesčas, odměnu.¹⁵³ Moderními přístupy k pojetí odměňování patří propojení hodnocení zaměstnance s jeho odměňováním. Jak již bylo uvedeno, odměňování zaměstnanců veřejné správy má poměrně značné limity. Celkové odměňování se odvozuje od doby trvání výkonu ve veřejné správě, obsazené pozici a vzděláním konkrétního zaměstnance. Na úřadech veřejné správy se ještě stále vykytuje absence propojení

¹⁴⁹BLÁHA, J., MATEICIUC, A. a Z. KANÁKOVÁ. *Personalistika pro malé a střední firmy*. Brno: CP Books, 2005, s. 174.

¹⁵⁰URBAN, J. *Výkladový slovník řízení lidských zdrojů s anglickými ekvivalenty*. Praha: ASPI, 2004, s. 111.

¹⁵¹Předpis č. 262/2006 Sb. *Zákony pro lidi* [online]. 2015 [cit. 2015-05-14]. Dostupné z:

<http://www.zakonyprolidi.cz/cs/2006-262>

¹⁵²Příručka pro personální a platovou agendu. *Ministerstvo práce a sociálních věcí* [online]. 2015 [cit. 2015-05-17]. Dostupné z: <http://www.mpsv.cz/ppropo.php?ID=IPB078#III.5>

¹⁵³WOLF, P. *Příplatek za noční, za vedení, za přesčas apod.* [online]. 2015 [cit. 2015-06-06]. Dostupné z: <http://kupnisila.cz/priplatek-za-nocni-vedeni-prescas/>

hodnocení a odměňování tak, aby bylo dosaženo rozvoje ve výkonu zaměstnance a dále, aby byl zaměstnanec k vyššímu výkonu dostatečně motivován.¹⁵⁴

3.8 Motivace a péče o zaměstnance veřejné správy

„Motivace je psychologický proces, který aktivuje lidské chování, dává mu účel a směr. Je to interní hnací síla, která žene člověka k uspokojení jeho nenaplněných potřeb. Je to impuls, který vede k dosažení osobních a organizačních cílů, vůle něčeho dosáhnout. Motivy jsou definovány jako pohnutky, psychologické osobní příčiny reakcí, činností a jednání člověka. Za základní formu motivů jsou pokládány potřeby. Mimo potřeb existují i jiné motivy. K nejznámějším patří pudy, zájmy, cíle, ctižádost, ideály a zvyky.“¹⁵⁵ Samotná motivace zaměstnance probíhá v tzv. koloběhu motivace, kdy je důležitých pět vzájemně propojených proměnných, z nichž každá dále působí na další faktory významné pro motivaci, jedná se o cíle, úsilí, výkon, pobídky a odměny, postoje.¹⁵⁶

Motivace zvyšuje produktivitu práce, míru loajality zaměstnanců, snižuje fluktuaci a případné absence. Motivace zaměstnanců je ale také jednou z nejdůležitějších a nejvíce diskutovaných otázek. Mezi podstatné aspekty, které ovlivňují proces motivace, se zařazuje odměna za vykonanou práci, pracovní prostředí a podmínky, péče o zaměstnance, jak jsou pracovníci hodnoceni. K odstranění nebo minimalizování negativních faktorů, které mají vliv na pracovní chování, jsou k dispozici různé motivační nástroje, ve veřejné správě je to o něco těžší vzhledem k možnostem odměňování.

Motivační nástroje jsou buď finančního, nebo nefinančního charakteru. Finanční charakter představuje výše platu, odměny, příspěvky, jednorázové bonusy, příplatky za vedení, ale i sankce. Za motivační nástroj nefinančního charakteru se považuje pracovní prostředí a pracovní podmínky, možnost kariérního růstu, uznání, seberealizace, příspěvky na stravování, firemní akce a setkání, nebo drobné předměty nepeněžního charakteru. Motivační cyklus ve veřejné správě probíhá formou metod a nástrojů, jako jsou zapracování zaměstnance jako začátek, hodnocení zaměstnanců v návaznosti na finanční

¹⁵⁴ *Metodický pokyn k rozvoji lidských zdrojů* [online]. 2014 [cit. 2015-06-06]. Dostupné z: <http://www.strukturalni-fondy.cz/getmedia/6e797383-75f7-4dcb-b10b-9c4301670366/Methodicky-pokyn-k-rozvoji-lidskych-zdroju-v-programovem-obdobi-2014-2020-a-v-programovem-obdobi-2007-2013.pdf>

¹⁵⁵ HÁJEK, M. *Základní pojmy motivace* [online]. 2007 [cit. 2015-05-17]. Dostupné z:

<http://www.vedeme.cz/pro-vedeni/kapitoly-vedeni/65-teorie-motivace/268-pojmy-motivace.html>

¹⁵⁶ KASPER, H. a W. MAYRHOFER. *Personální management, řízení, organizace*. Praha: Linde, 2005, s. 241.

motivaci, další motivy typu podpory dobrých vztahů a klimatu uvnitř úřadu, požitky ze sociálních fondů, nepeněžní odměny. Dále informovanost zaměstnanců a detailní zpětná vazba na výkon.¹⁵⁷

System péče o pracovníky v minulosti vycházel z právních předpisů platných zejména pro pracovněprávní oblast, v současnosti se tato péče přesouvá do rozhodovací kompetence orgánu a institucí veřejné správy. Zaměstnanci mají možnost čerpat řadu benefitů, které veřejná správa či úřad poskytuje. Tímto krokem chce veřejná správa zlepšit pracovní podmínky, zvýšit motivovanost zaměstnanců a spokojenost zaměstnanců. Úřad má pro účely vyplacení benefitů zřízen Fond zaměstnavatele.¹⁵⁸

¹⁵⁷ *Metodický pokyn k rozvoji lidských zdrojů* [online]. 2014 [cit. 2015-06-06]. Dostupné z: <http://www.strukturalni-fondy.cz/getmedia/6e797383-75f7-4dcb-b10b-9c4301670366/Methodicky-pokyn-k-rozvoji-lidskych-zdroju-v-programovem-obdobi-2014-2020-a-v-programovem-obdobi-2007-2013.pdf>

¹⁵⁸ Předpis č. 114/2002 Sb. *Zákony pro lidi* [online]. 2015 [cit. 2015-05-14]. Dostupné z: <http://www.zakonyprolidi.cz/cs/2002-114>

EMPIRICKÁ ČÁST

Komplexní i jednotlivé činnosti veřejné správy zasahují do života každého člověka. Jakékoliv rozhodnutí či stanovisko učiněné na státní či samosprávné úrovni, ovlivňuje pracovní i mimopracovní život. Personální management je jednou z klíčových složek efektivnosti fungování veřejné správy. Na základě této premisy je na místě analýza těchto zdrojů, ale stejně tak i jejich managementu. Empirická část práce se tedy zabývá analýzou, komparací a zhodnocením personálního managementu vybraných úřadů veřejné správy.

4 Vymezení empirického výzkumu

Komplexní postup empirického výzkumu má své otázky a metody, které jsou definovány níže. Aplikace empirického výzkumu, byla vedena snahou a potřebou získat potřebné data k následné komparaci a zhodnocení dané problematiky.

4.1 Cíle výzkumu

Cílem tohoto šetření je postihnout teoretický základ personálního řízení obecně a dále jej více specifikovat v rámci veřejné správy. Dalším dílčím cílem tohoto šetření je provést analýzu získaných dat a informací, kdy je třeba zjistit, zda se činnost personalistů ve veřejné správě shoduje s postupem jednotlivých činností personálního managementu dle teoretického vymezení.

Komplexním cílem výzkumu je tedy poskytnout aktuální obraz o činnosti personálního managementu na vybraných úřadech veřejné správy. Vyústěním celého empirického výzkumu bude analýza, která bude vycházet a korespondovat se zjištěnými teoretickými a praktickými poznatky.

4.2 Stanovení problému a výzkumné otázky

Výzkumná otázka byla stanovena tak, aby zahrnula veškeré klíčové aspekty personální práce a na ni navazující činnosti personálního oddělení. V tomto duchu byly konstruovány otázky rozhovoru, které byly následně pokládány vedoucím personálního oddělení jednotlivých úřadů veřejné správy. Na Magistrátu města Olomouce byl rozhovor realizován s paní PhDr. Vlastou Leštinskou, která zastává funkci vedoucí personálního

a právního oddělení a zároveň je zástupce vedoucí odboru kanceláře tajemníka. Druhý rozhovor byl realizován na Krajském úřadě v Olomouci, který byl veden s paní Ing. Elenou Šimkovou, která zastává personální agendu a vzdělávání na oddělení řízení lidských zdrojů, na odboru kanceláře ředitele. Tohoto rozhovoru se rovněž účastnila paní Bc. Monika Bártová, která má v kompetenci agendu vzdělávání na tomtéž oddělení. Rozhovor je cílen na jednotlivé činnosti personálního oddělení a byly sledovány i míry připravenosti jednotlivých metodik a dále propracovanost personálních strategií a politik.

Jak již bylo uvedeno, cílem této práce je poskytnout aktuální obraz o činnosti personálního managementu na vybraných úřadech veřejné správy, provést komparaci jednotlivých úřadů a následně provést zhodnocení.

Značným problémem výkonu personální činnosti veřejné správy může být polemika, do jaké míry se personalisté zabírají všemi personálními činnostmi a postupy, které práce personalisty obnáší. Jak již bylo definováno v teoretické části, těmito postupy se obecně rozumí analýza pracovních míst, personální plánování, získávání a výběr pracovníků, hodnocení pracovníků, odměňování, vzdělávání pracovníků, pracovní vztahy a péče o pracovníky.

Základní výzkumná otázka proto zní: *„Existují personální činnosti, na které jednotlivé personální útvary ve veřejné správě kladou důraz větší důraz?“*

Dílčí výzkumná otázka zní: *„Provádějí personalisté ve veřejné správě analýzu pracovních míst, personální plánování, získávání a výběr pracovníků, hodnocení pracovníků, odměňování, vzdělávání pracovníků, pracovní vztahy a péče o pracovníky v intencích zásad personální práce?“*

4.3 Metody výzkumného šetření

Podle povahy cílů práce byla zvolena jako způsob získávání poznatků a informací pro případovou studii technika strukturovaného rozhovoru. Hlavní výzkumným problémem jsou jednotlivé činnosti personálních útvarů a míra, s jakou jsou uplatňovány metody personálního managementu. Bylo zkoumáno, na které personální činnosti je kladen větší důraz a které se naopak dostávají do pozadí. Vybrané jednotlivé činnosti personálního managementu byly definovány a na základě těchto konstruktů byl sestaven strukturovaný rozhovor s konkrétními otázkami, které se týkaly sféry personálního řízení ve veřejné správě.

4.3.1 Průběh šetření

Analýza probíhala ve formě kvalitativního výzkumu. Hlavní metodou strukturovaného rozhovoru, který byl uskutečněn s vedoucími osobami personálních útvarů. Tyto rozhovory byly následně analyzovány a porovnány. Celkem proběhly dva rozhovory. Otázky i odpovědi jsou zobrazeny v přílohách této práce pod čísly 6 a 7.

Výběr pracovníků veřejné správy probíhal postupně. Vybrané úřady veřejné správy byly vybrány vzhledem k přístupu potřebných informací a dané lokalitě. Rozhovor proběhl při osobním setkání, kdy respondentovi byly pokládány otázky, na které vzápětí odpověděl a jeho odpovědi byly zaznamenány na diktafon, a následně byly přepsány do písemné podoby. Respondenti byli seznámeni s informací o nahrávání celého rozhovoru a následným přepsáním rozhovoru do písemné podoby odsouhlasili. Byla uvedena i informace o použití rozhovoru pro tuto práci. Rozhovory trvaly v rozmezí 60 až 90 minut.

Otázky byly pokládány jednoduše a srozumitelně, aby jejich zodpovězení nečinilo nikomu výrazné problémy. Oba analyzované úřady veřejné správy obdržely totožné otázky při rozhovoru, tak aby bylo možné získané data následně komparovat. Otázky byly seřazeny do šesti základních oblastí podle jednotlivých personálních činností. První oblast byla zaměřena na činnosti při analýze pracovního místa. Druhá oblast byla zaměřena na činnosti při náboru a výběru zaměstnanců. Třetí oblast se zaměřovala na činnosti při adaptaci zaměstnanců, čtvrtá oblast na vzdělávání zaměstnanců. Pátá oblast byla zaměřena na motivaci zaměstnanců a poslední oblast byla zaměřena na hodnocení a odměňování zaměstnanců veřejné správy. Po uskutečnění rozhovorů následovalo zaznamenání rozhovorů do písemné formy, vzájemná komparace a celkové zhodnocení získaných dat a skutečností.

4.4 Charakteristika vybraných institucí

V navazující části je provedena analýza a hodnocení personálního managementu na vybraných úřadech. Jedná se o Krajský úřad v Olomouci a Magistrát města Olomouc. Komplexně je Olomoucký kraj vyšší územně samosprávný celek, který se nachází převážně na území Moravy a částečně zasahuje do Slezska. Tento kraj zahrnuje 5 okresů,

a to Olomouc, Přerov, Prostějov, Šumperk a Jeseník. Rozloha kraje je přibližně 5 300 km² se 399 obcemi a 640 000 obyvateli.¹⁵⁹

4.4.1 Personální management na Krajském úřadě v Olomouci

Název analyzovaného úřadu je Krajský úřad v Olomouci, se sídlem na Jeremenkově ulici 40a, 779 11 Olomouc. Krajský úřad Olomouckého kraje má celkem 13 podřízených úřadů, které spadají pod jeho správu. V sídle úřadu jsou ve správě krajského úřadu celkem 4 odbory. Krajskému úřadu bylo schváleno 525 funkčních pracovních míst. Na příslušném personálním oddělení je zaměstnáno celkem 7 personálních zaměstnanců. Krajský úřad Olomouckého kraje má přidělené IC: 60609460. Krajský úřad prezentuje své základní informace prostřednictvím úřední desky, ale také prostřednictvím internetové prezentace <http://www.kr-olomoucky.cz/>.¹⁶⁰ Pro zodpovězení případných dotazů, připomínek, námětů, ale i pro účely sdílení a předávání elektronických dat lze využít jeho emailový kontakt ve formátu posta@kr-olomoucky.cz.¹⁶¹

Telefon: 585 508 111
Fax: 585 508 813
Úřední hodiny: Po 08:00 - 17:00
Út 08:00 - 15:00
St 08:00 - 17:00
Čt 08:00 - 14:00
Pá 08:00 - 14:00¹⁶²

Personální útvary mají většinou obecně v rámci organizační struktury úřadu postavení samostatných organizačních jednotek, v podobě příslušného oddělení, což odpovídá u obou analyzovaných úřadů veřejné správy. Personální oddělení může být i součástí jiného menšího oddělení např. právního či ekonomického atd. Na Krajském

¹⁵⁹ *Olomoucký kraj* [online]. 2015 [cit. 2015-06-06]. Dostupné z: <http://slideplayer.cz/slide/3219475/>

¹⁶⁰ *Krajský úřad Olomouckého kraje* [online]. 2015 [cit. 2015-06-08]. Dostupné z: <http://www.statnisprava.cz/rstsp/adresar.nsf/i/11433>

¹⁶¹ *Krajský úřad Olomouckého kraje* [online]. 2015 [cit. 2015-06-06]. Dostupné z: www.firmy.cz/detail/167694-krajsky-urad-olomouckeho-kraje-olomouc-hodolany.html

¹⁶² *Krajský úřad Olomouckého kraje* [online]. 2015 [cit. 2015-06-08]. Dostupné z: <http://www.statnisprava.cz/rstsp/adresar.nsf/i/11433>

úřadě v Olomouci se jedná o samostatné oddělení, které má především zajišťovat personální a mzdovou agendu úřadu, dále agendu vzdělávání a rozvoje. Mezi další již detailnější činnosti patří například zajišťování tvorby koncepce organizačních vztahů a systematizace pracovních míst na základě analýzy vzájemných vazeb mezi jednotlivými organizačními útvary. Organizace, metodika a výběr nových zaměstnanců. Vedení ostatní personální agendy zejména ve věcech osobních dat a údajů zaměstnanců. Komplexní výkon sjednávání, změn a ukončování pracovněprávních vztahů. Zpracování návrhu vnitřních předpisů pro personální a platovou agendu. Koncepční a metodické řízení a konzultační činnost při hodnocení zaměstnanců. Plánování a usměrňování mzdových prostředků a odměn pro zaměstnance. Evidence pracovní doby, dovolené, sjednávání dohod o pracích konaných mimo pracovní poměr. Výkon agendy spojené s plněním povinností zaměstnavatele na úseku zdravotního a sociálního pojištění a daňové agendy. Zpracování koncepce vzdělávání zaměstnanců úřadu včetně zpracování plánu vzdělávání. Komplexní zajišťování vzdělávání a rozvoje všech zaměstnanců úřadu.¹⁶³

4.4.2 Personální management Magistrátu města Olomouc

Název analyzovaného úřadu je Magistrát města Olomouc, se sídlem Horní náměstí č. p. 583, 779 11 Olomouc. Magistrát města Olomouc má celkem 11 podřízených pracovišť, které spadají pod jeho správu. V sídle úřadu jsou ve správě krajského úřadu dále celkem 72 oddělení. Pod záštitu výše uvedeného magistrátu spadá celkem 19 odborů. Na Magistrátu města Olomouc je aktuálně evidováno 688 zaměstnanců.¹⁶⁴ Personální oddělení, které je definováno pod názvem personální a právní oddělení, aktuálně zaměstnává celkem 14 pracovníků, z nichž 2 vykonávají čistě právní činnost.¹⁶⁵ Magistrát města Olomouc má přidělené IC: 00299308. Jako již téměř veškeré úřady veřejné správy i Magistrát města Olomouc prezentuje své základní informace prostřednictvím úřední desky, ale i prostřednictvím internetové prezentace <http://www.olomouc.eu/magistrat>. Pro

¹⁶³ Příloha č. 2 směrnice Organizačního řád. *Kraj jihomoravský* [online]. 2004 [cit. 2015-06-09]. Dostupné z: <http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:5G8J93mk5rQJ:www.kr-jihomoravsky.cz/Default.aspx%3FID%3D248637%26TypeID%3D61+%&cd=2&hl=cs&ct=clnk&gl=cz>

¹⁶⁴ *Informace z personální a právní oblasti MMOL a SMOL* [online]. 2012 [cit. 2015-06-08]. Dostupné z: https://www.olomouc.eu/administrace/repository/gallery/articles/11_/11680/vekova_struktura_zamestnancu_k_20141231.cs.pdf

¹⁶⁵ *Statutární město Olomouc* [online]. 2012 [cit. 2015-06-06]. Dostupné z: <http://www.olomouc.eu/magistrat/telefonni-seznam/telefonni-seznam-odboru/KT>

zodpovězení případných dotazů, připomínek, námětů, ale i pro účely sdílení a předávání elektronických dat lze využít jeho emailový kontakt ve formátu odb.kt@olomouc.eu.¹⁶⁶

Telefon: 585 513 111

Fax: 585 513 433

Úřední hodiny: Po 08:00 - 12:00, 13:00 - 17:00
Út 08:00 - 12:00, 13:00 - 15:30
St 08:00 - 12:00, 13:00 - 17:00
Čt 08:00 - 12:00, 13:00 - 15:30
Pá Zavřeno¹⁶⁷

„Magistrát města tvoří primátor doc. Mgr. Antonín Staněk, Ph.D., jeho náměstci, tajemník Bc. Jan Večeř, úředníci a ostatní zaměstnanci zařazení do magistrátu. V oblasti samostatné působnosti plní magistrát úkoly, které mu uložilo zastupitelstvo nebo rada a zároveň pomáhá výborům a komisím v jejich činnosti. V oblasti přenesené působnosti vykonává činnosti podle zvláštních zákonů s výjimkou věcí svěřených do působnosti jiného orgánu města.“¹⁶⁸

Personální oddělení Magistrátu města Olomouc je sloučené s právním oddělením. Vedoucím personálního oddělení je PhDr. Vlasta Leštinská. Aktuálně má 12 zaměstnanců, z toho čtyři mzdové účetní, jednoho zaměstnance pověřeného organizací práce pro úsek mzdových účetních, čtyři personalisty a dva zaměstnance pověřenými vzdělávací činností. Součástí tohoto oddělení jsou i dva zaměstnanci vedení ve funkci právník. Personální oddělení Magistrátu města Olomouc komplexně zajišťuje následující činnosti:

„Vykonává komplexní personální činnosti v souladu s platnou legislativou. Tvorba a aktualizace personální strategie v návaznosti na strategické záměry Magistrátu.“¹⁶⁹

„Tvorba metodik personálních činností v souladu s cíli Magistrátu. Vede agendu spojenou s vedením osobních spisů zaměstnanců v souladu se zákonem č. 101/2000 Sb., o ochraně osobních údajů a o změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů. Záležitosti

¹⁶⁶ *Statutární město Olomouc* [online]. 2012 [cit. 2015-06-06]. Dostupné z: <https://www.olomouc.eu/magistrat/odbory-magistratu>

¹⁶⁷ *Statutární město Olomouc* [online]. 2012 [cit. 2015-06-06]. Dostupné z: <http://www.olomouc.eu/kontakty>

¹⁶⁸ *Statutární město Olomouc* [online]. 2012 [cit. 2015-06-06]. Dostupné z: <http://www.olomouc.eu/magistrat>

¹⁶⁹ Tamtéž.

týkající se pracovního poměru členů zastupitelstva dlouhodobě uvolněných pro výkon funkce.¹⁷⁰

„Řešení pracovněprávních otázek podle zákona č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů, a dalších pracovněprávních předpisů. Zabezpečuje podporu personálních procesů. Zpracovává dotazník průzkumu zaměstnanosti pro Úřad práce a vede k tomu evidenci. Ve spolupráci s Úřadem práce vede evidenci cizinců zaměstnaných na Magistrátu města Olomouc. Tvorba specifikací vedoucích odborů a evidenci specifikací zaměstnanců. Tvorba dohod o odpovědnosti vedoucích odborů. Eviduje pravidelné hodnocení zaměstnanců. Zadává personální činnosti do programu Portál, který průběžně aktualizuje. Průběžně aktualizuje zkratky funkčních míst. Přípravuje zprávy v oblasti pracovněprávní a v oblasti změn organizační struktury. Eviduje změny organizační struktury, včetně organizačních schémat. Vede agendu za personální oddělení, dle zákona č. 106/1999 Sb., o svobodném přístupu k informacím, ve znění pozdějších předpisů, a vede o tom příslušnou evidenci. Vede agendu povolování jiné výdělečné činnosti pro úředníky a zaměstnance. Vede evidenci adaptační přípravy nově nastupujících, převáděných a přerazovaných zaměstnanců. Vede evidenci zastupování tajemníka, vedoucích odborů, vedoucích oddělení a ředitele. Vede agendu osob se zdravotním postižením. Vede také agendu společensky účelných pracovních míst, včetně příslušné evidence. Spolupracuje s úřadem práce dle zákona č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti, ve znění pozdějších předpisů, a vedení příslušné dokumentace. Organizuje bezplatné praxe studentů ve spolupráci se školami, včetně příslušné evidence. Organizuje bezplatných stáže na Magistrátu. Organizuje bezplatné specializační vzdělávání. Poskytuje metodické pomoci v oblasti personálního řízení, včetně pracovněprávní problematiky vedoucím pracovníkům a zaměstnancům. Vede část agendy čerpání sociálního fondu dle schváleného rozpočtu v souladu se schválenými vnitřními předpisy. Vykonává rozborovou činnost v oblasti personální.¹⁷¹ Hlavními činnostmi oddělení je především nábor a výběr zaměstnanců, vzdělání a rozvoj zaměstnanců, činnosti v oblasti sociální potřeb a zpracování mezd.

¹⁷⁰ *Statutární město Olomouc* [online]. 2012 [cit. 2015-06-06]. Dostupné z: <http://www.olomouc.eu/magistrat>

¹⁷¹ Tamtéž.

5 Výsledky výzkumného šetření

Následující komparační analýza a celkové zhodnocení je vyústěním celé práce. Komparační analýza navazuje na teoretické poznatky, které pocházejí ze systematického studia materiálů, získanými znalostmi při studiu vysoké školy a získaných dat z provedeného výzkumu. Obecně výzkum analyzoval činnosti personálních pracovníků Krajského úřadu v Olomouci a Magistrátu města Olomouc. Obsahově byl tedy výzkum sestaven tak, aby zahrnoval otázky týkající se jednotlivých personálních činností, jejich implementace na analyzovaných úřadech, a jejich celkové zastoupení ve výkonu personalisty. Dále se bude o daných institucích v práci pojednávat jen jako o Krajském úřadě a Magistrátu.

5.1 Analýza pracovních míst

K činnostem u analýzy pracovních míst ve veřejné správě byly stanoveny otázky 1 – 5 v příloze č. 6 a 7. Klíčovým prvkem personální činnosti je vlastní zpracování, kvalita zpracování a následné využití analýzy pracovních míst. U analýzy pracovního místa je třeba spolupráce s kolegy, kteří jsou do konkrétního analyzovaného místa zainteresováni a mají dostatečné informace o volné analyzované pozici. Neopomenutelnou součástí procesu analýzy musí být jistá systematičnost, pravidelnost a pravdivost údajů. Mimo těchto aspektů musí neustále docházet k ověřování vhodnosti pracovníka na obsazené pozici, tedy že personalista musí tvořit soulad mezi schopnostmi daného zaměstnance a obsazeným místem. Analýza pracovních míst zjišťuje podstatné náležitosti o obsazované pozici. Jedná se především o zjištění obsahu výkonu práce, normy výkonu práce z hlediska znalostí, dovedností a schopností, mzdovou sazbu, místo pracoviště. Tyto analyzované informace jsou základním stavebním pilířem pro rozvoj daného pracovníka, ale i celého oddělení. Z analýzy a komparace bylo zjištěno, že oba sledované subjekty analýzy provádějí tyto činnosti v předepsaném rozsahu a obsahu. Při specifikaci pracovní pozice se personalisté Krajského úřadu nejvíce zaměřují na otázky plynoucí z legislativy konkrétního místa, především na vzdělanost a zkušenosti uchazeče. Personalisté Magistrátu se poměrně detailně zaměřují i na následné vyhodnocení průběhu nábory zaměstnanců a dle odpovědí v rozhovoru, považuje personalista tuto fázi výběru

za efektivně zvládnutou. Oba subjekty využívají především metodu dotazování při náboru takovým způsobem, aby bylo dosaženo maximálního výstupu z rozhovoru.

Otázka 1. Jaký máte postup při analýze obsazované pracovní pozice a kdo analýzu vytváří?

Krajský úřad: Při analýze pracovního místa využívá popisy pracovních činností nebo pracovní náplně a systemizaci. Systematizace definuje příslušné pracovní místo, identifikaci, místo zařazení, druh nejnáročnější práce podle katalogu prací a platovou třídu. Dle těchto kritérií jsou stanoveny kvalifikační parametry na uchazeče a požadavky pro výběrové řízení. Analýza je v kompetenci přímého nadřízeného či vedoucího odboru. Je zde obsažena specifikace místa, odboru, oddělení, přímého nadřízeného, platové třídy, nástupu, změny, druhu práce. Jsou zde také popisy jednotlivých činností, které na konkrétní pozici budou vykonávány.

Magistrát: Zde je při analýze pracovníkem Magistrátu využíván již definovaný dokument, který byl zpracován Magistrátem na základě analýzy. Ta obsahovala klíčové otázky, jež měla analýza pracovního místa poskytnout. Tento dokument vznikl téměř 3 roky a pracovníci ho považují za obsáhlý a efektivní. K analýze je využíván i počítač s vlastním programem a portál. Za klíčovou otázku respondent považuje uvedení analýzy do praxe, což bylo zajištěno proškolením vedoucích. Aktuálně mají zpracovány specifikace jednotlivých pracovních míst, které v případě potřeby aktualizují a mění.

Otázka 2. Která metoda při analýze pracovního místa je pro Vás nejefektivnější a proč?

Krajský úřad: Pracovník oddělení řízení lidských zdrojů za nejefektivnější metodu při analýze pracovního místa neshledává žádnou. Analýzu udává vedoucí sám a odvíjí se od činnosti zaměstnance. Nejčastěji je využívána funkční analýza.

Magistrát: Personalista magistrátu nejvíce využívá také funkční analýzu a považuje jí za nejefektivnější, protože mají stanoven katalog prací a popis činností.

Otázka 3. Na které otázky se při analýze pracovního místa zaměřujete nejvíce a proč

Krajský úřad: Na Krajském úřadě se při analýze pracovního místa zaměřují na otázky, které jsou striktně specifikované dle obsazovaného pracovního místa. Jedná se o základní otázky typu vzdělání.

Magistrát: Zde se velice často využívá poměrně mnoho doplňujících otázek týkající se například pracovních úkolů, podmínek, a zaměstnance, název pracovní funkce, kdo práci vykonává, fyzické požadavky, zkušenosti.

Otázka 4. Spolupracujete při analýze i s jinými kolegy?

Krajský úřad: Při analýze je běžná spolupráce s kolegy, s vedoucími odborů a s vedoucími oddělení.

Magistrát: Zde se při analýze spolupracuje především s vedoucími všech oddělení

Otázka 5. S jakými problémy se při analýze setkáváte a jakým způsobem je řešíte?

Krajský úřad: Zde se při analýze nepotýkají zpravidla s žádnými problémy. Jediný problém spatřují v implementaci analýzy do praxe, konkrétně při nalezení vhodného zaměstnance. Z rozhovoru vyplývá, že uchazeč většinou nesplňuje některý ze stanovených požadavků či mu chybí praktické zkušenosti. Aby zmírnili tento problém, zohledňují klíčové požadavky na pozici.

Magistrát: Na Magistrátu se potýkají především s negací při přístupu ke změně, což se snaží regulovat důsledným objasněním změny. Dále se snaží implementaci důkladně zorganizovat a zajistit dostatečnou informovanost a znalost o postupu analýzy.

5.2 Nábor a výběr zaměstnanců

Náboru a výběru ve veřejné správě byly věnovány otázky 6 – 10 v příloze č. 6 a 7. Vlastní nábor a výběr potenciálních zaměstnanců se u obou úřadů řídí platnými právními předpisy pro tyto personální aktivity. Zásadní fakt u výběru nového zaměstnance je nejen jeho vzdělanost a odbornost, ale i jeho týmový duch, protože pracovní činnost ve veřejné správě probíhá většinou v rámci určitého oddělení, kde bude spolupracovat i s dalšími

spolupracovníky. Oba úřady tuto premisu při výběru uchazeče vnímají a následný adaptační proces přizpůsobují i sociální adaptaci nového zaměstnance.

Z analýzy lze zhodnotit, že nepatrnou převahu ve vnímání důležitosti sociální adaptace vnímá více Krajský úřad v Olomouci, který umožňuje mentorování i dvěma mentory tak, aby byla pokryta nejen odborná stránka, ale právě i začlenění do kolektivu, což může zprostředkovat druhý mentor, který bývá vybírán právě z hlediska již získané adaptace.

Oba úřady se nepotýkají ani tak s problémem nedostatku uchazečů jako jejich následná odborná stránka a i stránka týkající se zkušeností z daného oboru. Nábor i výběr je závislý na analýze pracovní pozice, čím detailněji bude analýza zpracována tím snáze a efektivněji bude nový zaměstnanec vybrán. Zde je zřetelná korespondence a následné prolínání jednotlivých personálních činností. Nelze žádnou personální aktivitu opomíjet či upozadovat, protože tato jistá negace jedné aktivity se následně negativně projeví v zcela jiné personální aktivitě, což bude mít negativní dopad na celkový výkon zaměstnanců.

Otázka 6. Jak se připravujete na výběrové řízení, jakým způsobem samotné řízení probíhá?

Krajský úřad: Při výběrovém řízení se připravují na základě zpracované analýzy. Postup se až na drobné odlišnosti shoduje s obecným postupem veřejné správy a obsahuje klíčová data o obsazované pozici.

Magistrát: Na Magistrátu se řídí zpracovaným postupem, který vychází ze zákona. Na výběrovém řízení se již řídí vlastním zpracovaným programem, který zahrnuje klíčové body. Tyto body jsou následně vyplňovány elektronickou formou.

Otázka 7. Jak probíhá přijímací pohovor nového zaměstnance a kolik kol přijímacího pohovoru probíhá, než zaměstnance přijmete? Jaká jsou kritéria, která musí splňovat vhodný uchazeč?

Krajský úřad: U úřadu zaměstnanec oddělení řízení lidských zdrojů naplánuje termíny výběrových řízení. Výběrová řízení probíhají ve dvou kolech. Výběrová komise se většinou skládá z vedoucího odboru, příslušného vedoucího oddělení, zástupce oddělení řízení lidských zdrojů a zástupce odborové organizace. Výběrová komise analyzuje přihlášky a zvolí vhodné uchazeče. Pohovory od výběru uchazečů probíhají většinou

do jednoho týdne. Nejlepší uchazeči skládají následně test z práce s výpočetní technikou, test z Wordu a Excelu v počítačové učebně. Po zhodnocení testů dochází ke zvolení nejvhodnějšího uchazeče.

Magistrát: Z hlediska průběhu přijímacího řízení Magistrát považuje za důležitou fázi přípravy, kterou se snaží nepodceňovat a důsledně se na tuto fázi připravit. V této fázi stanovuje podmínky, požadavky, specifika, komunikační kanály, samotný kontakt s uchazeči atd. Poté nastává fáze realizace, ve které se volí metody výběru, komise, provede se samotné výběrové řízení a vše je písemně zaevidováno. Kritéria úspěšnosti jsou zde rozdílná, vycházejí z požadavků kladených na danou funkci.

Otázka 8. S jakými nejčastějšími problémy se setkáváte při náboru nových zaměstnanců a jak tyto problémy řešíte?

Krajský úřad: U otázky týkající se problémů, které vznikají při náboru nových zaměstnanců, spatřuje pracovník úřadu nevhodnost kandidátů a následná nemožnost zvolení nového zaměstnance. Volná pozice tedy není obsazena.

Magistrát: Pracovník magistrátu spatřuje významný problém v nastolené legislativě, konkrétně ve stáří a nutnosti podávání výpisu z rejstříku trestů, který není starší než 3 měsíce. Dále, že v legislativě není specifikována cílová skupina úředníků, správní činnost je tam definována vágně.

Otázka 9. Jaká pracovní pozice ve veřejné správě vykazuje nejvyšší míru fluktuace a proč?

Krajský úřad: Provádí komparaci jednotlivých činností personální agendy mezi jednotlivými kraji, avšak nenachází konkrétní pozici, která by se vyznačovala vysokou fluktuací. Naopak považuje své pracoviště za pracoviště s nízkou fluktuací.

Magistrát: Zaměstnanec magistrátu spatřoval problém fluktuace v dřívějším časovém rozhraní, kdy na magistrát nastupovali příliš mladí zaměstnanci či absolventi, což stále ještě aktuálně vnímá. Fluktuaci vyhodnocují a sledují s tím, že výsledné výstupy zobrazují fluktuace v mezích průměru.

Otázka 10. Nové zaměstnance přijímáte častěji z vnitřních či vnějších zdrojů?

Krajský úřad: Přijímá nové zaměstnance z vnějších i vnitřních zdrojů, ale vyšší míra zastoupení je z vnějších zdrojů, přestože pracovník úřadu shledává zaměstnance z vnitřních zdrojů za efektivnější a méně nákladové. Z obecného hlediska se úřad řídí příslušnou legislativou při výběru nových zaměstnanců a jejich zdrojů.

Magistrát: Analyzuje zdroje příchozích zaměstnanců. Na vedoucí pozice eviduje vyšší zastoupení interních zdrojů. Z celkového pohledu přijímají více zaměstnanců z externího prostředí.

5.3 Adaptace zaměstnanců

Adaptaci zaměstnanců ve veřejné správě byly věnovány otázky 11 – 15 v příloze č. 6 a 7. Stejně jako ostatní personální činnosti i zajištění adaptace má své právní předpisy, kterými se musí personalisté při adaptaci řídit. Adaptace zaměstnance má vliv nejen na následný výkon, ale i na celkovou spokojenost v novém zaměstnání. Podcenění tohoto procesu může znamenat i znehodnocení nového zaměstnance jako potenciál ke zvýšení produktivity celého oddělení. Adaptace má své postupy, které oba subjekty dodržují. Pozitivním výstupem z analýzy je právě dodržování tohoto procesu tak, aby se nový zaměstnanec dostatečně seznámil s novým prostředím, dále aby získal potřebné znalosti, které bude využívat při výkonu své činnosti ve veřejné správě a dále, ale se začlenil do celého kolektivu. V průběhu adaptace získává zaměstnanec zpětnou vazbu na své podávané výkony, které jsou klíčovými při konečném rozhodnutí i přijetí či propuštění zaměstnance po skončení adaptačního procesu, který je shodně u obou úřadů v délce trvání 3. měsíců. V adaptačním procesu má zaměstnanec podporu ze strany mentora, který ho celým procesem provádí.

Otázka 11. Je na Vašem pracovišti povinnost nových zaměstnanců projít adaptačním procesem?

Krajský úřad: Adaptační proces nového zaměstnance je povinný.

Magistrát: Má zpracovanou adaptaci pod názvem proces orientace. Jedná se o adaptační program z roku 1997 a neustále jej vylepšují. Mentora nového zaměstnance vybírá personalista s vedoucím odboru. Adaptační proces provádí u zaměstnance nového i přerazovaného.

Otázka 12. Pokud ano, jak dlouho adaptační proces probíhá?

Krajský úřad: Adaptační proces probíhá na krajském úřadu v Olomouci v průběhu zkušební doby, což většinou po dobu 3. měsíců.

Magistrát: Zde adaptační proces probíhá v několika fázích. Cílem adaptace je rychlé a kvalitní zapracování nových zaměstnanců. Doba procesu orientace je obdobná jako u Krajského úřadu, a sice v délce tří měsíců.

Otázka 13. Jaký je průběh adaptačního procesu? Využíváte i mentoring nového zaměstnance?

Krajský úřad: Zde je každému novému zaměstnanci, případně zaměstnanci, který byl delší dobu nepřítomen, přidělen mentor. Mentor je v zastoupení kolegy s nejpodobnějším popisem pracovních činností a pracovní náplní. Mentor dohlíží na nového zaměstnance po dobu zkušební lhůty, ale i po této době. Na Krajském úřadě adaptační proces začíná již první den nástupu zaměstnance. Noví zaměstnanci převezmou personální materiály, jsou informováni o celkovém chodu úřadu, následně přebírají klíče a jdou do odboru informačních technologií, kde se seznamují s prací a s výpočetní technikou. Následují povinná školení bezpečnosti a požární ochrany. Dále do tří měsíců od vzniku pracovního poměru prochází vstupním vzděláním úředníků územně samosprávních celků, kde se dozvídají o fungování veřejné správy. V rámci mentoringu nedochází k přezkoušení. Před uplynutím zkušební doby přímý nadřízený zpracuje hodnocení nového zaměstnance, přičemž je zaměstnanec hodnocen také mentorem a obdrží patřičné doporučení.

Magistrát: Zde má adaptační proces část orientační, univerzální a speciální. Orientační fáze spočívá v seznámení se s chodem úřadu. Univerzální část obsahuje všeobecné informace, což jsou zákony, se kterými bude pracovat. Speciální nebo také resortní část spočívá v zařazení zaměstnance na konkrétní pracovní místo. Monitoring je prováděn u nového zaměstnance, který má svého mentora, jenž ho zapracovává, radí mu a předává zkušenosti.

Otázka 14. Vnímáte adaptační proces pro nového zaměstnance jako efektivní?

Krajský úřad: Realizoval průzkum v rámci projektu Efektivity řízení lidských zdrojů, kde vytvořili dotazník pro nové zaměstnance. Z výstupu dotazníku vyplývá, že jsou spokojeni jak s mentorem tak i celým adaptačním procesem.

Magistrát: Vnímá adaptační proces za velmi efektivní. Nový pracovník se musí seznámit se zákoníkem práce a se zákonem o úřednících. Tyto znalosti u nového zaměstnance ověřují. Magistrát sleduje výstupy a kvalitu mentoringu.

Otázka 15. S jakými problémy se při adaptaci zaměstnanců potýkáte a jak tyto problémy řešíte?

Krajský úřad: Zde se většinou setkávají s informacemi od zaměstnanců, že se objevují problémy s výběrem mentora, především z hlediska potřebné odbornosti, či z hlediska uvedení zaměstnance do kolektivu. V tomto případě přidělují dva mentory, kdy jeden dokáže zaměstnance lépe adaptovat odborně a druhý sociálně.

Magistrát: Při adaptaci žádné výrazné problémy neshledává. Po dobu pěti let nebyly shledány negativní ohlasy na tento proces. Kladně je hodnocen vstupní kurz, pracovní činnosti, prostředí, postupy a technického zabezpečení. V hodnotící škále 1 – 5, kdy 5 je nejhorší a 1 nejlepší, je nejčastěji hodnocen adaptační proces v rozmezí 1 – 2.

5.4 Vzdělávání zaměstnanců

Vzdělávání zaměstnanců ve veřejné správě byly věnovány otázky 16 – 20 v příloze č. 6 a 7. Oblast vzdělávání je klíčová otázka při rozvoji zaměstnanců. U obou analyzovaných úřadů vychází koncepce vzdělání s předepsaných platných právních norem. Diference mezi analyzovanými subjekty spočívá především ve formě a v aplikaci vzdělání.

U Krajského úřadu v Olomouci lze konstatovat obdobný stav koncepce vzdělání pouze, rozdílem využitelnosti různých forem vzdělávání zaměstnanců. Pro oba subjekty je klíčová i zpětná vazba na průběh konkrétního vzdělání, což je zajisté efektivní a nepostradatelné pro další rozvoj lektorů i aktualizaci či úpravu obsahu vzdělání. Magistrát uvedl požadavek při podávání zpětné vazby i na lektory, což krajský úřad neuvedl, ale vzhledem k všeobecnému zavádění hodnocení lektorů, lze předpokládat,

že i krajský úřad požaduje od zaměstnanců podání zpětné vazby na výkon lektora tak, aby následně mohl výkon lektora rozvíjet. Magistrát svůj koncept považuje za jeden z nejméně propracovaných konceptů celé personální činnosti. Koncept obsahuje mnoho podstatných informací, výstupů a odkazů.

Oba úřady nejsou limitovány ve svých schopnostech zajistit si v případě potřeby i chybějící aktuální kurz. Vzdělávací akce zaměstnanců jsou u obou úřadů plánovány a dostatečně zabezpečovány v souvislosti s neustálými změnami a aktualizacemi v právních předpisech, ale i případných jazykových kurzů, kurzů se zaměřením na práci s počítačem atp. Oba úřady se tedy snaží rozvíjet schopnosti svých zaměstnanců a poskytovat jim i takové vzdělání, které nemusí přímo souviset s výkonem ve veřejné správě. Obsah a podoba vzdělávání ve veřejné správě, je dána platnou legislativní normou, která zahrnuje pouze žádané minimální znalosti pro výkon práce ve veřejné správě. Ve správě personalistů je umožnění zaměstnancům veřejné správy vzdělání i nad rámec povinného vzdělání, čehož oba analyzovaní personalisté v dovolené míře využívají.

Otázka 16. Jaké možnosti forem vzdělávání ve veřejné správě probíhají, myslím tím elektronické kurzy, elektronické testy, odborná literatura, semináře či přednášky? A jaké formy jsou podle Vás nejefektivnější a proč?

Krajský úřad: Probíhají zde různé formy vzdělávání, od e-learningu, individuálních kurzů pořádaných externími vzdělávacími agenturami až po hromadné semináře, které si realizují sami ve vlastních prostorách. Zaměstnanci se mohou účastnit seminářů, konferencí, exkurzí, nebo workshopů. Mají také možnost objednávat si odbornou literaturu. Na Krajském úřadu existuje interní schvalovací proces, který začíná výběrem vzdělávací akce, kterou musí schválit přímý nadřízený a vedoucí odboru. Po schválení dochází ke kontrole, při které se sledují různé ukazatele jako vzdělávací akce, cena, místo konání, počet již absolvovaných vzdělávacích akcí. Pak se vyjadřuje vedoucí kanceláře ředitele, přes hejtmana a správce rozpočtu. Po absolvování vzdělávací akce musí zaměstnanec doložit potvrzení o účasti, jako je osvědčení, certifikát nebo aspoň zprávu ze služební cesty. Zaměstnanec si vybere konkrétní typ vzdělávání, který ho zajímá, buď na intranetu, nebo prostřednictvím nabídky z emailu, který rozesílá paní Bc. Monika Bártová, jež zastává na personálním oddělení agendu vzdělávání. Dále se zaměstnanci mohou hlásit na hromadná školení, která pořádá přímo Krajský úřad. V těchto případech žádný schvalovací

proces neprobíhá. Efektivita vzdělávání na Krajském úřadu je hůře zhodnotitelná z hlediska častého využívání e-learningu. Obliba jednotlivých druhů vzdělávání je zde vyvážená.

Magistrát: Má pro oblast vzdělávání danou koncepci a strategii vzdělávání. Koncepce se obměňuje a aktualizuje. Vzdělávání zpracovávají dva zaměstnanci. Celkově má Magistrát různé možnosti forem vzdělávání, od elektronických kurzů, přes e-learningové vzdělávání nebo e-learningové testy. Výstupem vzdělávání jsou certifikáty. Dále využívají vlastní učebnu pro školení malého rozsahu. Nejeftivnější je interní forma průběžného vzdělávání na seminářích a kurzy šité na míru podle aktuální potřeby. Zaměstnanci pak mají největší zájem o prezenční formu vzdělávání, kde oceňují výbornou zpětnou vazbu.

Otázka 17. Považujete stávající počet nabízených kurzů a školení za dostatečné? Sledujete pravidelně četnost vzdělání zaměstnanců či jde o nárazovou a náhodnou činnost?

Krajský úřad: Zaměstnanec se opírá o nutný schvalovací proces počtu školení a počet dnů vzdělávání, což představuje 18 vzdělávacích dnů během 3 let podle zákona o úřednících. Ostatní zaměstnanci se pak řídí zákoníkem práce. Krajský úřad sleduje četnost vzdělávání a vývoj vzdělání jejich zaměstnanců pomocí intranetu.

Magistrát: Magistrát považuje počet nabízených kurzů za jednoznačně dostatečný, přestože jsou finanční zdroje na tyto aktivity omezené. Počet vzdělávacích kurzů a školení považuje za dostatečný převážně z toho důvodu, že výrazně čerpá z vlastních zdrojů v podobě odborných lektorů a využívá prostory Magistrátu, což významně snižuje náklady na vzdělávání zaměstnanců. Magistrátu si zakládá na kvalitě kurzů a školení. Prioritou je, aby se skutečnost vyššího počtu účastníků v poměru k omezeným finančním zdrojům neodrazila na zhoršení kvality vzdělávání zaměstnanců.

Otázka 18. Postrádáte nějaké konkrétní zaměření školení či kurzů podstatné pro zaměstnance veřejné správy?

Krajský úřad: Zde je Krajský úřad samostatný a iniciativní a pružně reaguje na aktuální potřeby ve vzdělávání zaměstnanců, zejména co se týká změn v legislativě.

Magistrát: Taktéž Magistrát reaguje na chybějící školení, která si zajistí sám, jak z interních, tak z externích zdrojů. Oba subjekty již znají cesty, jak nalézt potřebné

či chybějící kurzy, které si vytvářejí na základě aktuálních požadavků a mohou si zvolit vzdělávací kurzy přímo pro svou potřebu. Rovněž oba využívají vlastní školitele a erudované lektory, čímž se snaží snižovat náklady na vzdělávání.

Otázka 19. Požadujete zpětnou vazbu od účastníků na obsah, průběh a přínos pro zaměstnance? Pokud ano jaké jsou nejčastější reakce?

Krajský úřad: Od zaměstnanců je u hromadných, ale i u individuálních školení, vyžadována zpětná vazba. Zaměstnanci zpracovávají z každého školení zprávu ze služební cesty, ve které mají prostor se k akci vyjádřit pro podání zpětné vazby. Většinou jde o pozitivní ohlasy.

Magistrát: Požaduje od účastníků i od lektorů zpětnou vazbu formou elektronických formulářů. Je kladen důraz na konkrétní otázky ve výkonu skupiny, nebo na případné problémy. Zpětnou vazbu konzultují s lektorem a eventuálně provádí náležité změny.

Otázka 20. Jak probíhá vzdělávání nových zaměstnanců? Můžete nám přiblížit některou vzdělávací akci?

Krajský úřad: Vzdělání nových zaměstnanců probíhá poměrně efektivní metodou, kdy se zaměstnanec nejprve seznámí s prostředím, legislativou, náplní práce, formou vzdělání a následně má 3 měsíce na zapracování. Po dobu zapracování je novému zaměstnanci k dispozici mentor či nadřízený, který ho podporuje, sleduje a poskytuje zpětnou vazbu na jeho výkon. Tato cesta je efektivní a odpovídá standardům zaškolení ve veřejné správě.

Magistrát: Sleduje i zpětnou vazbu na absolvovaný vstupní kurz, který je akreditován. Vstupní kurz trvá 5 dní a musí být absolvován nejpozději do 3 měsíců od nástupu nového zaměstnance. Konání vstupního školení je závislé na aktuálním počtu nových zaměstnanců během těchto 3 měsíců. Vstupní školení pro nové zaměstnance probíhá za pomoci mentorů a jiných zaměstnanců magistrátu. Hodnocení ze strany zaměstnanců je ve velké míře pozitivní a vstupní kurz je shledáván jako přínosný. Cílem magistrátu je pak především efektivní začlenění zaměstnanců do organizační struktury.

5.5 Motivace zaměstnanců

Motivaci zaměstnanců ve veřejné správě byly věnovány otázky 21 – 25, v příloze č. 6 a č. 7. Z hlediska využívání různých forem motivací pouze Magistrát využívá individuální systém motivování, který navazuje na následné odměňování. Tento systém spočívá ve vyplňování elektronického dotazníku v prostředí intranetu, kdy jsou zjišťovány a analyzovány potřeby zaměstnanců. Tento systém by bylo vhodné zařadit do výchozích cílů personálního oddělení Krajského úřadu v Olomouci, který tento motivační nástroj vedoucí ke zvyšování výkonu zaměstnance nevyužívá. Krajský úřad v Olomouci zatím nepropojil hodnocení s výkonem, protože dle názoru personalisty je potřeba nejprve provést změny v samotném hodnocení a až poté hodnocení propojit s odměňováním, což je jistě efektivní krok, ale z hlediska motivace zaměstnanců se jedná o neefektivní využívání finančních benefitů. V budoucnu je zapotřebí na analyzovaných úřadech nastavit takový systém hmotné motivace, který bude přinášet požadované zvýšení výkonu zaměstnance.

Dále by bylo vhodné upravit současné rozdělování mzdových prostředků, dle možnosti legislativy tak, aby bylo ohodnocení spravedlivější. V rámci analyzované motivace by mělo v budoucnu dojít k podpoře a posílení zájmů a potřeb zaměstnanců se zájmy veřejné správy. Pokud personalisté požadují efektivnost motivace, musí tato motivace vycházet z personální strategie příslušného úřadu, která by měla být pro každý úřad zpracována individuálně tak, aby zmíněné premisy bylo dosaženo. Pro efektivní motivaci je nezbytné provádění pravidelných analýz spokojenosti zaměstnanců, které jsou přidanou hodnotou a cenným informačním zdrojem při zjišťování postojů a vnímání zaměstnanců na záležitosti, které se týkají veřejné správy. Z těchto získaných informací by následně personalista mohl čerpat při sestavování motivačních akcí. Alarmujícím zjištěním u obou subjektů je absence pravidelnosti zjišťování motivace, názorů a postojů zaměstnanců úřadů.

Otázka 21. Motivace zaměstnanců je klíčem pro úspěšné fungování a efektivnost veřejné správy. Jaké motivační prostředky nejčastěji využíváte a proč?

Krajský úřad: U Krajského úřadu motivace spadá do personální strategie, nezjišťují motivační prvky svých zaměstnanců. Jako motivační nástroj považují a využívají pouze systém odměňování.

Magistrát: Zde je motivace vnímána jako velice důležitá a je poměrně obsáhle využívaným nástrojem. Uplatňuje se nejen finanční ohodnocení jako motivátor, ale i jiné benefity typu příspěvků na stravenky nebo příspěvek na penzijní připojištění.

Otázka 22. Jakým způsobem monitorujete a vyhodnocujete míru motivovanosti zaměstnanců? Jakých výsledků dosahujete?

Krajský úřad: Neprovádí se pravidelný monitoring a zhodnocení míry motivovanosti zaměstnanců, což může zkreslovat nejen míru a spokojenost zaměstnanců, ale také aktuální motivaci zaměstnanců, kteří nemusí využívané motivační prvky vnímat jako motivující.

Magistrát: Zpracovává motivovanost prostřednictvím analýz, které však neprovádí z důvodu vysoké míry proměnlivosti a těžké měřitelnosti pravidelně. Zde se však stírá nějaká výraznější diference mezi využívanými a požadovanými motivačními nástroji, jelikož Magistrát klade důraz především na zjištění, co zaměstnance motivuje nejvíce a co potřebují. Snaží se, aby vedoucí pracovníci v tomto ohledu více pracovali se zaměstnanci.

Otázka 23. Máte nějaké návrhy na zvýšení motivace u zaměstnanců?

Krajský úřad: Shledává míru a vývoj benefitů jako pozitivní a neustále se rozšiřující. Především oceňuje jistotu zaměstnání a jistotu obdržení mzdy za výkon. Dále vyzdvihuje vlídné prostředí a dodržování zákoníku práce.

Magistrát: Snaží se posílit práci vedoucích pracovníků se zaměstnanci. Vedoucí pracovníci by měli více oceňovat kvalitní výkon zaměstnance a tím motivovat nejen daného zaměstnance k podávání stejného či lepšího výkonu, ale i ostatní zaměstnance.

Otázka 24. Jaké benefity zaměstnancům veřejná správa nabízí? A jak tyto benefity hodnotíte?

Krajský úřad: Nabízí řadu benefitů, od příspěvku na penzijní připojištění, příspěvím na stravenky, propracovanou sociální politiku, nebo různé kulturní akce. Z hlediska míry četnosti nabízí poměrně značnou míru benefitů, které by mohly na zaměstnance pozitivně působit, přičemž je zaměstnanci mohou i pozitivně vnímat.

Magistrát: Magistrát využívá obdobné benefity jako Krajský úřad, a to nejen ve skladbě, ale i v již zmiňovaném zastoupení. Navíc však využívá ještě finanční dary za dárcovství krve, nebo při poskytnutí první pomoci a další benefity.

Otázka 25. Dáváte prostor pro iniciaci různých motivačních akcí i zaměstnancům?

Krajský úřad: Zaměstnanec má možnost podat návrhy či podněty, které jsou shromažďovány tajemnicí ředitele. Tyto náměty jsou následně zhodnoceny vedením Krajského úřadu a případně jsou různé motivační aktivity realizovány.

Magistrát: Náměty jsou zaměstnancům navrhovány personálním oddělením Magistrátu na základě volitelných motivačních akcí v hodnocení, které zaměstnanci vyplňují 1 ročně, například ve formě posunu pracovní doby. Zaměstnanec má také možnost v hodnocení přímo vyjádřit, co jej motivuje a co na něj působí jako demotivační prvek. Magistrát pak výsledky evaluace analyzuje a ty jsou odeslány k tajemníkovi a k vedoucím odborů, kteří s nimi dále pracují. Magistrát tak v rámci hodnocení zaměstnance zjišťuje i jeho individuální motivační faktory. Celkově si uvědomuje důležitost motivovaného zaměstnance.

5.6 Hodnocení a odměňování

Hodnocení a odměňování zaměstnanců ve veřejné správě byly věnovány otázky 26 – 30 v příloze č. 6 a č. 7. K hodnocení a odměňování bylo již napsáno mnoho vlivem důležitosti této složky. I přes výstupy ze statistik, že klíčový prvek spokojenosti a motivovanosti zaměstnanců spočívá v jistotě zaměstnání, seberealizaci či v uznání, je i finanční stránka věci podstatná při volbě zaměstnání a při následném setrvání ve veřejné správě. Moderní pojetí hodnocení proti odměňování poukazuje na fakt, že tyto dva ukazatele je nutné propojit, aby následně docházelo ke zvyšování výkonnosti zaměstnance. Magistrát města Olomouc již tuto provázanost začalo využívat a její aplikaci považuje za velice pozitivní. Krajský úřad prozatím provázanost hodnocení a odměňování nezavedl z důvodu požadování prvotních změn v systému odměňování. Po budoucím zavedení změn existuje možnost, že tyto nástroje motivace také propojí. Zaměstnanci obou institucí dostávají informace o svém hodnocení a o svém výkonu prostřednictvím rozhovoru

s nadřazeným, který jim v rámci zpětné vazby vysvětluje jejich silné a slabé stránky ve výkonu a pomáhá nastínit prostor ke zlepšení.

Otázka 26. Máte ve Vaší instituci nastaven systém hodnocení zaměstnanců? Jak dlouho a jakým způsobem jeho zavádění probíhalo? S jakými problémy jste se potýkali? Co pozitivního vám to přineslo?

Krajský úřad: Systém hodnocení je aktuálnější, přičemž Krajský úřad vyvíjel značnou iniciativu při aktualizaci systému pomocí kompetenčních modelů a hodnocením 360° pro manažerské pozice. Bylo zapotřebí zaměstnancům vysvětlit důvod hodnocení pro vyvrácení nedůvěry ze strany zaměstnanců.

Magistrát: Má z komplexního hlediska systém propracovanější a se širší škálou hodnocení. Dále klade větší důraz na pochopení a následné aplikaci ze strany vedoucích složek útvaru, což je velice pozitivní aspekt. Zavádění systému hodnocení však trvalo poměrně dlouho.

Otázka 27. Jakou používáte metodu ve Vašem systému hodnocení, probíhá hodnocení pravidelně? Má systém hodnocení návaznost na odměňování, motivaci a další růst zaměstnanců

Krajský úřad: Používá standardní metody hodnocení v podobě rozhovoru, hodnocení přímým nadřazeným či mentorem. Využil i metodu 360°, ale pouze ojediněle. Hodnocení probíhá v pravidelných intervalech minimálně dvakrát ročně.

Magistrát: Magistrát využívá nejen rozhovor, ale podporuje vlastní názorovost a postoj u zaměstnanců vyjádřený písemnou formou, kterou následně vyhodnocuje. Propojuje výši odměňování s podávaným výkonem, což je zásadní motivační prvek pro zaměstnance. Hodnocení zde probíhá jednou ročně.

Otázka 28. Je podle Vás nastavené odměňování a hodnocení zaměstnanců dostatečné a motivující? Jaké návrhy byste doporučila na zlepšení situace?

Krajský úřad: Podle Krajského úřadu je odměňování a hodnocení zaměstnanců subjektivní, avšak dostatečně motivující. Jako přínosné by shledal, kdyby se podařilo aplikovat metodu 360° na všechny zaměstnance.

Magistrát: Považuje za důležité neustálé inovování procesu hodnocení a odměňování zaměstnanců. Jako přínos spatřuje možnou větší iniciativu vedoucích složek v hodnocení zaměstnanců, protože to ovlivňuje všechny personální činnosti, čemuž by následně mělo odpovídat i hodnocení zaměstnanců, které zároveň působí jako motivátor.

Z hlediska dosavadního nastavení hodnotícího systému se oba subjekty shodují na potřebných změnách tak, aby byl systém motivační a spravedlivý.

Otázka 29. Máte pravomoc ovlivňovat výši ohodnocení zaměstnanců, či byste uvítala tuto pravomoc v rámci zvyšování motivovanosti?

Krajský úřad: Z hlediska kompetencí personálního oddělení Krajského úřadu existuje možnost se vyjadřovat k odměňování zaměstnanců, ale není zde ustavena detailní interakce mezi všemi zaměstnanci a oddělením řízení lidských zdrojů, tudíž není možné se vyjádřit efektivně.

Magistrát: Personální oddělení Magistrátu určitými pravomocemi disponuje a tento aspekt hodnotí pozitivně. Návrh musí být nejprve konzultován s vedoucím odboru a vedoucí personálního oddělení. Následně musí být důkladně zpracován, a teprve potom může být odeslán tajemníkovi ke schválení.

Otázka 30. Informujete zaměstnance o jejich průběžném hodnocení, a případně jakou formou?

Krajský úřad: V průběhu analýzy lze sledovat míru vnímání důležitosti zpětné vazby a celkové informovanosti o výkonu zaměstnanců při rozhovoru s přímým nadřízeným.

Magistrát: Z rozhovoru vyplývá, že Magistrát poskytuje poměrně detailnější verzi této formy tak, aby zaměstnanci byli plně seznámeni s jejich ohodnocením výkonu.

Magistrát i Krajský úřad potvrdil předávání informací o průběžném hodnocení zaměstnanců. Jako formu shodně využívají zpětnou vazbu při rozhovoru s nadřízeným.

6 Zpracování výsledků výzkumného šetření

Analýza pracovních míst

Magistrát města Olomouc se řídí svou vlastní strategií, která byla schválena příslušným tajemníkem. Krajský úřad v Olomouci se řídí pouze příslušnou právní legislativou. Toto nastavení je patrné i při průběhu následného výběrového řízení, kde se výběrová komise striktně drží otázek, průběhu i následného výběru. Ve srovnání s Krajským úřadem je Magistrát při analýze více samostatný a při výběru zaměstnance se snaží, aby případnou volnou pozici obsadil. Právě s častým neobsazením volné pozice se potýká Krajský úřad, což je zapříčiněno z části legislativou a kombinovanými odbornými nároky na uchazeče. Oba analyzované subjekty při analýze pracovního místa spolupracují s kolegy, což je žádoucí a efektivní. Při analýze pracovního místa využívají oba subjekty nejčastěji funkční analýzu. Z rozhovoru je patrné, že Magistrát využívá více otázek a více pozorování při analýze konkrétního místa než Krajský úřad, který především využívá stanovených hodnot pro danou pozici. Pokud se Magistrát i Krajský úřad setká při aplikaci změny s negací, následně to efektivně řeší vysvětlením dané situace, důvodů a výstupů změny. Krajský úřad se potýká s nedostatkem vhodných uchazečů, což řeší shovívavostí při výběru vhodného kandidáta.

Nábor a výběr zaměstnanců

Nábor a výběr je u Magistrátu komplexním procesem, kterému předchází důsledná příprava. Krajský úřad v přípravě oproti Magistrátu zůstává lehce pozadu, i přes značnou snahu a striktní dodržování legislativních opatření. Má ovšem propracovaný test z informačních technologií, které dostatečně ověří schopnosti adepta. Oba sledované subjekty dodržují legislativní nastavení náboru a výběru zaměstnanců. U obou subjektů jde také o shodně propracovaný systém, který je na obou stranách dostatečně efektivní.

Adaptace zaměstnanců

V adaptaci nových zaměstnanců je postup adaptačního procesu poměrně shodný jak u Krajského úřadu, tak i u Magistrátu, ale jsou zde určité difference.

Adaptační proces u obou úřadů trvá 3 měsíce, což považují za dostatečné. Rovněž mají pro nové zaměstnance adaptační proces povinný.

V obou případech je pak novému zaměstnanci přidělen mentor, který pomáhá zaměstnanci s adaptačním procesem. U Krajského úřadu se jedná většinou o vedoucího pracovníka, u Magistrátu se jedná o pracovníka či odborníka, který nejvíce daný pracovní výkon zná.

U Krajského úřadu se vyžaduje, aby mentor byl nejen odborně, ale také sociálně zdatný, aby mohl zaměstnance začlenit do organizační struktury. V případě, že mentor je pouze odborně orientován, je zvolen ještě druhý mentor, který pomáhá v začleňování zaměstnance do kolektivu. Nový zaměstnanec tak může využít dva mentory, což Magistrát většinou nevyužívá. U Krajského úřadu má možnost přidělení mentora i zaměstnanec, který není nový, avšak nepůsobil na daném pracovišti z důvodu čerpání rodičovské dovolené nebo dlouhodobé nemoci. To je samozřejmě efektivní nejen pro daného zaměstnance, ale i pro funkčnost celého kolektivu. Ovšem u Magistrátu je možné zainteresovat mentora do procesu větší mírou, tím že ho magistrát odmění finanční složkou tak, aby se v případě potřeby více věnoval novému zaměstnanci.

Vzdělávání zaměstnanců

Ve vzdělávání zaměstnanců využívá Krajský úřad veškeré dostupné formy vzdělávání zaměstnanců. Magistrát rovněž využívá všechny možné dostupné formy vzdělávání. Nejvíce je zastoupena prezenční forma vzdělávání, ale také e-learningové vzdělávání nebo e-learningové testy, i různé semináře. Oblast vzdělávání mají oba sledované úřady dostatečně propracovanou a vyhodnocovanou. Četnost kurzů shledávají oba subjekty za dostačující vzhledem k omezeným finančním zdrojům na tyto aktivity. V případě, že Krajský úřad i Magistrát shledá analýzou ze strany zaměstnanců, že nějaké školení či kurz chybí, jsou schopny si kurz zajistit z vlastní iniciativy. Neshledávají příčinu v případném nedostatku na straně veřejné správy, ale vzhledem k měnícím se legislativním podmínkám a dalším aspektům, kdy nastává i situace, že kurzy vyhledávají u externích firem. Přes snahu vzdělávat své zaměstnance obou úřadů je zde nutný, poměrně administrativně náročný, schvalovací proces daného kurzu zaměstnance. Tento aspekt se vyskytuje především u Krajského úřadu. Oba subjekty pořádají jak skupinové tak individuální kurzy a semináře.

Motivace zaměstnanců

Motivaci považují oba úřady za podstatnou a věnují jí patřičnou pozornost. Shodně také poskytují svým zaměstnancům obdobné finanční i nefinanční benefity.

Krajský úřad ve výčtu svých benefitů lehce zůstává pozadu oproti Magistrátu města Olomouc, který poskytuje více nefinančních, ale i finančních benefitů. Zaměstnanec si tak může zvolit ten benefit, který ho nejvíce motivuje a benefit tak splňuje svůj účel. I přes tento fakt je nutno konstatovat, že Krajský úřad výrazně nezaostává a poskytuje také širokou škálu benefitů. Problém je celkový monitoring motivace zaměstnanců. Krajský úřad sice monitoruje motivaci zaměstnanců, ale není to v pravidelné frekvenci a četnost tohoto monitoringu je na nízké úrovni, což může celkovou míru motivace snižovat. Magistrát města Olomouc také neprovozuje monitoring v pravidelných intervalech, ale je si vědom měnících se složek motivací jednotlivých zaměstnanců a snaží se při náhodném monitoringu důsledněji sledovat motivace a v různých formách. Krajský úřad shledává svou míru benefitů za dostačující a neustále se rozšiřující, což potvrzuje i Magistrát, který však klade mnohem větší důraz na zapojení vedoucích pracovníků do motivačního procesu při práci se zaměstnanci. Jak Krajský úřad, tak i Magistrát dávají možnost svým zaměstnancům vyjádřit se k návrhu na nové motivační akce. U Krajského úřadu není četnost využití příliš vysoká, může to být zapříčiněno celkovým schvalovacím postupem. Magistrát města Olomouc podává spíše vlastní návrhy na možné motivační akce, ale dává prostor i pro návrhy zaměstnanců. Tyto návrhy Magistrát aplikuje jednou ročně a Krajský úřad dvakrát během roku.

Hodnocení a odměňování zaměstnanců analyzovaných úřadů veřejné správy

Oba subjekty provádí hodnocení v pravidelných intervalech. U Krajského úřadu je interval pololetní a u Magistrátu roční. Magistrát však vykazuje vyšší míru zainteresování do procesu hodnocení. Krajský úřad i Magistrát využívají pro podávání zpětné vazby rozhovor přímého nadřízeného, či vedoucího personálního oddělení a daného zaměstnance. Při tomto rozhovoru poskytují oba úřady informace o jeho hodnocení a výkonu. Magistrát dále využívá elektronický dotazník, kde dává prostor zaměstnancům k vyjádřením vlastních názorů, což Krajský úřad neaplikuje. Magistrát propojuje výši odměňování s výsledným hodnocením, což má pozitivní dopad nejen na výkon zaměstnance, ale celkovou spokojenost, informovanost a vývoj.

Z komplexního pohledu oba sledované úřady zastávají názor, že aktuální hodnotící systém vyžaduje určité změny, které by tento systém učinily více efektivním, či motivujícím a spravedlivým. Krajský úřad nespatřuje klíčový moment ve vedoucích pracovnících, ale v právě již zmiňovaném systému. Magistrát naopak klade důraz právě na vedoucí pracovníky v systému hodnocení. Personální management je pak klíčovou složkou při adaptaci, vedení, začlenění, vývoji i celkové spokojenosti zaměstnanců. Kompetence u Krajského úřadu v Olomouci jsou obdobné jako u Magistrátu města Olomouc. Oddělení řízení lidských zdrojů Krajského úřadu má značné kompetence a může tak ovlivňovat hodnocení zaměstnanců. O zaměstnancích Krajského úřadu mají největší přehled jejich přímí nadřízení či vedoucí odboru, kteří znají jejich výkony, potřeby a jejich motivátory. Personální oddělení tak musí těsně spolupracovat s přímými nadřízenými jednotlivých odborů. Bylo by tedy značnou výhodnou a efektivní složkou, kdyby personální management Krajského úřadu měl větší přístup do hodnotícího systému a individuálně tak mohl měnit jednotlivá ohodnocení. Personální oddělení Magistrátu města Olomouc má pravomoci, které podléhají dalšímu schvalovacímu procesu. Má však větší přístup k hodnotícímu systému a může tak více zasahovat do individuálních hodnotících procesů. Z hlediska předávání informací zaměstnancům o jejich průběžném hodnocení je možno konstatovat, že Magistrát města Olomouc podává detailnější informace o hodnocení zaměstnanců.

7 Shrnutí

Přes možná prvotní myšlenku, že veřejná správa a její součásti jsou homogenní organizace, které se řídí stejnou legislativou, mají obdobnou charakteristiku, cíle a vize, komunikační toky, ale i postupy jednotlivých oddělení, lze konstatovat, že tato všeobecná tvrzení je v mírné formě mylná. I přes značnou shodu v analýze byly zjištěny mírné diference mezi personálními procesy a postupy Krajského úřadu v Olomouci a Magistrátu města Olomouc. Jedná se o diference zjištěné v každé základní personální činnosti. Magistrát však ve větší míře využívá při odměňování i návaznost na hodnocení, což lze stanovit za významné pozitivní zjištění. Krajský úřad má však také své pozitivní diference, a to především v možnosti využití více mentorů. Shodné přístupy a možnosti však lze najít v oblasti vzdělávání zaměstnanců.

Cílem této práce bylo postihnout teoretický základ personálního řízení obecně a ten dále více specifikovat v rámci veřejné správy, což bylo splněno v teoretické části práce. Problematika veřejné správy je poměrně rozsáhlá a zahrnuje mnoho legislativy a opatření. Teoretický výčet byl sestaven tak, aby bylo více přehledné, jak je veřejná správa obsáhlá, a jaké činnosti konkrétního personálního managementu veřejná správa zaujímá.

Empirická část potom stanovuje problém a výzkumné otázky práce, popisuje metody a způsob získávání dat, charakterizuje, ale především analyzuje zkoumané instituce, v nichž bylo provedeno šetření v oblasti personálního managementu ve veřejné správě. Cílem tohoto šetření pak bylo provést analýzu získaných dat a informací za účelem zjištění, zda se činnost personalistů ve veřejné správě na různých institucích shoduje s postupem jednotlivých činností personálního managementu dle teoretického vymezení. Na základě analyzovaných informací a následných zjištěních nebyly nalezeny žádné pochybnosti o správném a efektivním výkonu personálního oddělení obou institucí. Z hlediska efektivity a možného lidského přístupu má Magistrát města Olomouc více organizačně a systémově propracované politiky a strategie.

Cílem výzkumu bylo poskytnout aktuální obraz o činnosti personálního managementu na vybraných institucích veřejné správy, což bylo provedeno v empirické části práce. Nezbytným cílem práce tak bylo zodpovědět základní výzkumnou otázku ve znění: „*Existují personální činnosti, na které jednotlivé personální útvary ve veřejné správě kladou větší důraz?*“ Obecně lze shrnout, že personální útvary ve veřejné správě preferují a kladou mírně vyšší důraz především na činnosti v oblasti analýzy pracovního

místa, adaptace zaměstnance a vzdělávání zaměstnance. Tyto oblasti považují oba subjekty za klíčové a lze sledovat vyšší důraz na jejich přípravu a průběh.

Dílejší výzkumnou otázkou pak bylo, zda: „*Personalisté ve veřejné správě provádějí analýzu pracovních míst, personální plánování, získávání a výběr pracovníků, hodnocení pracovníků, odměňování, vzdělávání pracovníků, pracovní vztahy a péče o pracovníky v intencích zásad personální práce.*“ Tato otázka musí být kladně potvrzena. Personální oddělení jak Krajského úřadu v Olomouci, tak Magistrátu města Olomouc provádějí analýzu všech výše uvedených pracovních činností. Liší se pouze mírou analýzy a prostředky, ze kterých analýza pochází.

ZÁVĚR

Cílem této práce bylo nejen odpovědět na základní a dílčí výzkumnou otázku, ale především poskytnout aktuální obraz o činnosti personálního managementu na vybraných institucích veřejné správy. Výstupem z komplexního zpracování práce je zjištění, že efektivní fungování veřejné správy je závislé na personálním managementu, od něhož se odvíjí. I přes značné pozitivní zjištěné výstupy byly nalezeny i negativní výstupy personální činnosti veřejné správy, což může být zapříčiněno možnou vysokou byrokracií a administrativou, která je s výkonem spojená. Z obecného hlediska nemůže být personální činnost pouhým souborem a systémem právních norem, interních normativních postupů a přesně dodržovanou metodikou jak postupovat. Je zde nezbytné dodržovat kvalitní plánování, výběr, vzdělávání, motivování a odměňování všech zaměstnanců veřejné správy. Klíčovým cílem práce byla analýza personální činnosti na Krajském úřadě v Olomouci a Magistrátu města Olomouc, která měla poskytnout aktuální obraz o činnosti personálního managementu na výše uvedených oblastech.

Teoretická část práce měla za úkol vymezení základní terminologie a zpřehlednění dané problematiky a legislativy. Empirická část pak stanovila výzkumnou metodologii a analyzovala zkoumané instituce veřejné správy pomocí šetření, za účelem srovnání a zjištění, zda činnost personálního managementu ve veřejné správě odpovídá teoretickému základu. Pomocí analýzy bylo zjištěno, že obě zkoumané instituce fungují efektivně a dle legislativy. Z hlediska současného pojetí personální činnosti lze shledávat Magistrát města Olomouc jako více flexibilní a moderní. Kvalifikace, odpovídající osobnostní předpoklady a profesní zralost, to jsou základní stavební kameny pro efektivní fungování, ale i vnímání veřejné správy. Podávaný výkon bude vždy odvozen od lidských zdrojů v organizaci.

Personální útvar má nelehkou pozici ve veřejné správě a musí obsáhnout mnoho činností a rolí. Zde je klíčová synergie, plánování a případné dodržování doporučených metodik. Personalisté se žádné činnosti nemohou vyhnout. Musí obsáhnout všechny své úkoly a musí ke všem svým činnostem přistupovat jako k zásadním. Aby byly všechny jeho aktivity ošetřeny a naplněny, musí využívat své teoretické znalosti, které je třeba neustále rozvíjet a využívat, ale musí mít také dostatečné znalosti z praxe. K tomu jim může napomoci vhodný legislativní rámec, který jim bude oporou a pomocníkem, a nikoliv svazujícím argumentem. Obecným prvotním cílem veřejné správy jako veřejné instituce by mělo být získání legitimacy a důvěry v celé společnosti. Musí se začít projevovat

spolehlivostí, ochotou, hospodárností a rychlostí. Postupné zvyšování kvalit veřejné správy by mělo být samozřejmostí, což právě koresponduje s personálním managementem. Pokud personální management neodstraní zjištěné nedostatky při výkonu svých činností, veřejná správa nedosáhne požadovaných výstupů a cílů.

Seznam použité literatury

- ARMSTRONG, M. *Personální management*. Praha: Grada, 1999. ISBN 80-7169-614-5.
- ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2002. ISBN 80-247-04-69-2.
- ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.
- BĚLOHLÁVEK, F., KOŠŤAN, P. a O. ŠULEŘ. *Management*. Brno: Computer Press, 2006. ISBN 80-251-0396-X.
- BLÁHA, J., MATEICIUC, A. a Z. KANÁKOVÁ. *Personalistika pro malé a střední firmy*. Brno: CP Books, 2005. ISBN 80-251-0374-9.
- DUCHOŇ, F. a J. ŠAFRÁNKOVÁ. *Management. Integrace tvrdých a měkkých prvků řízení*. Praha: C. H. BECK, 2008. ISBN 978- 80-7400-003-4.
- DVOŘÁKOVÁ, Z. *Management lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2007. ISBN 978-80-7179-893-4.
- DVOŘÁKOVÁ, Z., a kol. *Slovník pojmů k řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2004. ISBN 80-7179-468-6.
- EXNER, J. *Obce, města, městské části. O místní veřejné správě a její dekoncentraci statutárními vyhláškami v územně členěných městech*. Praha: Libri, 2004. ISBN 80-7277-289-9.
- HENDRYCH, D. *Správní věda – Teorie veřejné správy*. Praha: Wolters Kluwer, 2009. ISBN 978-80-7357-458-1.
- HENDRYCH, D. *Správní věda: Teorie veřejné správy*. Vyd. 2. Praha: ASPI, 2007. ISBN 978-80-7357-248-8.
- HRONÍK, F. *Jak se nespálit podruhé - Strategie a praxe výběrového řízení*. Vyd. 1. Praha: MotivPress, 2007. ISBN 80-254-0698-9.
- KÁŇA, P. *Základy veřejné správy*. Vyd. 2. Ostrava: Montanex, 2007. ISBN 978-80-7225-244-2.
- KASPER, H. a W. MAYRHOFER. *Personální management, řízení, organizace*. Praha: Linde, 2005. ISBN 80-86101-57-2.
- KOUBEK, J. *ABC praktické personalistiky*. Praha: LINDE, 2000. ISBN 80-86131-25-4.
- KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních firmách*. Vyd. 4. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3823-9.

- KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Vyd. 3. Praha: Management Press, 2001. ISBN 80-7261-033-3.
- KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.
- LEŠTINSKÁ, V. a kol. *Personalistika ve veřejné správě: manuál pro personalisty územních samosprávných celků*. Brno: Masarykova univerzita, 2006. ISBN 80-210-3984-1.
- MUŽÍK, J. *Edukace řídicích dovedností*. Vyd. 1. Praha: ASPI, 2008. ISBN 978-80-7357-341-6.
- OCHRANA, F., PŮČEK M. *Efektivní zavádění a řízení změn ve veřejné správě*. Vyd.1. Praha: Wolters Kluwer, 2011. ISBN 978-80-7357-667-7.
- PEKOVÁ, J., J. PILNÝ, a M. JETMAR. *Veřejná správa a finance*. Vyd. 2. Praha: ASPI, 2005. ISBN 80-7357-052-1.
- POMAHAČ, R. VIDLÁKOVÁ, O. *Veřejná správa*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2002. ISBN 80-7179-748-0.
- PRŮCHA, P. *Správní právo, obecná část*. Brno: Masarykova univerzita, 2007. ISBN 978-80-210-4276-6.
- STRAKOVÁ, M. a K. ČERMÁKOVÁ. *Standardy kvality sociálních služeb*. Praha: MPSV, 2008.
- SVOBODA, I., a K. SCHELLE. *Základy organizace veřejné správy*. Ostrava: KEY Publishing, 2007. ISBN 978-80-87071-22-9.
- ŠAMONIL, V. *Úvod do studia personalistiky*. Praha: Vysoká škola J. A. Komenského, 2003. ISBN 80-86723-02-X.
- TITTELBACHOVÁ, Š. *Turismus a veřejná správa*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3842-0.
- TURECKIOVÁ, M. *Rozvoj a řízení lidských zdrojů*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2009. ISBN 978-80-86723-80-8.
- URBAN, J. *Řízení lidí v organizaci*. Vyd. 1. Praha: ASPI, 2003. ISBN 80-86395-46-4.
- URBAN, J. *Výkladový slovník řízení lidských zdrojů s anglickými ekvivalenty*. Praha: ASPI, 2004. ISBN 80-7357-019-X.
- VÁCHAL, J., VOCHOZKA, M., a kol. *Personální řízení*. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4642-5.

VODÁK, J. a A. KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1904-7.

VOCHOZKA, M., P. MULAČ a kol. *Podniková ekonomika*. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4372-1.

WRIGHT, G. NEMEC, J. *Management veřejné správy: teorie a praxe: zkušenosti z transformace veřejné správy ze zemí střední a východní Evropy*. Vyd. 1. Praha: Ekopress, 2003. ISBN 80-86119-70-X.

Internetové zdroje

Americká škola Public Administration. *Veřejná správa* [online]. 2011 [cit. 2015-05-12]. Dostupné z: <http://verejna-sprava.blogspot.cz/2011/05/7-americka-skola-public-administration.html>

Analýza pracovních míst. *Podnikator* [online]. 2013 [cit. 2015-05-14]. Dostupné z: <http://www.podnikator.cz/provoz-firmy/personalistika/rizeni-lidskych-zdroju/n:17516/Analyza-pracovnich-mist>

Analýza současného stavu veřejné správy. *Ministerstvo vnitra ČR* [online]. 2011, s. 3 [cit. 2015-05-12]. Dostupné z: <http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:Ju0BaDSDk4EJ:www.mvcr.cz/soubor/analyza-aktualniho-stavu-verejne-spravy-pdf.aspx+&cd=2&hl=cs&ct=clnk&gl=cz>

Audit – modernizace veřejné správy. *Equica* [online]. 2015 [cit. 2015-06-06]. Dostupné z: <http://www.equica.cz/audit-modernizace-verejne-spravy>

Aplikace základů managementu ve veřejné správě [online]. 2014 [cit. 2015-06-09]. Dostupné z: http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:b3agKkdIB8wJ:mail.vsss.cz/skripta/old/Eli%25C3%25A1%25C5%25A1/Fin%25C3%25A1ln%25C3%25AD%2520verze/projekt/Fin%25C3%25A1ln%25C3%25AD%2520verze/Management/Management%2520ve%2520ve%25C5%2599ejn%25C3%25A9%2520sp%25C3%25A1v%25C4%259B_X.docx+&cd=2&hl=cs&ct=clnk&gl=cz

BERKA, J., KLEIBL, J., DVOŘÁKOVÁ, Z., KOUBEK, J., COLLINS, D. Rozvoj lidských zdrojů ve veřejné správě – Minimum personálního řízení ve veřejné správě. In *Projekt Phare CZ 9703–01–01–03–02–026* [online]. 2000 [cit. 2015-06-07]. Dostupné z: http://aplikace.mvcr.cz/archiv2008/reforma/zpravy/priprava/m_uvod.html

Etický kodex úředníků a zaměstnanců veřejné správy. *Vláda* [online]. 2012 [cit. 2015-05-12]. Dostupné z: http://www.vlada.cz/assets/mediacentrum/aktualne/Eticky_kodex_uredniku_a_zamestnancu_verejne_spravy.pdf

Formy samosprávy. *Veřejná správa* [online]. 2011 [cit. 2015-05-13]. Dostupné z: <http://verejna-sprava.blogspot.cz/2011/05/18-formy-samospravy.html>

HÁJEK, M. *Základní pojmy motivace* [online]. 2007 [cit. 2015-05-17]. Dostupné z: <http://www.vedeme.cz/pro-vedeni/kapitoly-vedeni/65-teorie-motivace/268-pojmy-motivace.html>

Informace o průběhu přípravy návrhu zákona o právních poměrech a vzdělávání zaměstnanců ve veřejné správě a o možnostech dalšího postupu [online]. 2012 [cit. 2015-

06-06]. Dostupné z: http://www.korupce.cz/assets/protikorupcni-strategie-vlady/na-leta-2011_2012/9---Informace-o-prubehu-pripravy-navrhu-zakona-a-o-moznostech-dalsiho-postupu-ze-dne-16--listopadu-2012---predlozeno-do-MPR.pdf

Informace z personální a právní oblasti MMOI a SMOI [online]. 2012 [cit. 2015-06-08]. Dostupné z: https://www.olomouc.eu/administrace/repository/gallery/articles/11_/11680/vekova_struktura_zamestnancu_k_20141231.cs.pdf

Jaký je význam personálního managementu? [online] 2015 [cit. 2015-05-16]. Dostupné z: www.rahnsinger.com/jaky-je-vyznam-personalniho-managementu/

Katalog prací stanovuje vaši platovou třídu. *Kupní síla* [online]. 2015 [cit. 2015-05-17]. Dostupné z: <http://kupnisila.cz/katalog-praci/>

Krajský úřad Olomouckého kraje [online]. 2015 [cit. 2015-06-06]. Dostupné z: www.firmy.cz/detail/167694-krajsky-urad-olomouckeho-kraje-olomouc-hodolany.html

Krajský úřad Olomouckého kraje [online]. 2015 [cit. 2015-06-08]. Dostupné z: <http://www.statnisprava.cz/rstsp/adresar.nsf/i/11433>

Minimum personálního řízení ve veřejné správě. *Ministerstvo vnitra ČR* [online]. 2008 [cit. 2015-05-15]. Dostupné z: http://aplikace.mvcr.cz/archiv2008/reforma/zpravy/priprava/m_uvod.html#uvod

Olomoucký kraj [online]. 2015 [cit. 2015-06-06]. Dostupné z: <http://slideplayer.cz/slide/3219475/>

Personalistika a řízení lidských zdrojů. *Managementmania* [online]. 2013 [cit. 2015-05-19]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/personalistika-a-lidske-zdroje>

Metodický pokyn k rozvoji lidských zdrojů [online]. 2014 [cit. 2015-06-06]. Dostupné z: <http://www.strukturalni-fondy.cz/getmedia/6e797383-75f7-4dcb-b10b-9c4301670366/Metodicky-pokyn-k-rozvoji-lidskych-zdroju-v-programovem-obdobi-2014-2020-a-v-programovem-obdobi-2007-2013.pdf>

Personalistika v územní veřejné správě. *Ministerstvo vnitra ČR* [online]. 2006, 4. kap. [cit. 2015-06-08]. Dostupné z: <http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:FHhS51YuyNsJ:www.mvcr.cz/soubor/04-kapitola-pdf.aspx+&cd=3&hl=cs&ct=clnk&gl=cz>

Personální strategie a politika. *Podnikator* [online]. 2013 [cit. 2015-05-14]. Dostupné z: <http://www.podnikator.cz/provoz-firmy/personalistika/rizeni-lidskych-zdroju/n:17514/Personalni-strategie-a-politika>

Platové třídy a tabulky 2015: kompletní přehled. *Kupní síla* [online]. 2015 [cit. 2015-05-17]. Dostupné z: <http://kupnisila.cz/platove-tridy-tabulky/>

Poskytnutí informací - Etický kodex úředníků a zaměstnanců veřejné správy. *Ministerstvo vnitra ČR* [online]. 2014 [cit. 2015-05-10]. Dostupné z: www.mvcr.cz/clanek/poskytnuti-informaci-eticky-kodex-uredniku-a-zamestnancu-verejne-spravy.aspx

Reforma veřejné správy v ČR. *Veřejná správa* [online]. 2011 [cit. 2015-05-12]. Dostupné z: <http://verejna-sprava.blogspot.cz/2011/05/21-reforma-verejne-spravy-v-cr.html>

Pracovníci veřejné správy a základní systémy právního postavení úředníků. *Ministerstvo vnitra ČR* [online]. 2006, 1. kap. [cit. 2015-06-08]. Dostupné z: <http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:xDAuJwWTORoJ:www.mvcr.cz/soubor/01-kapitola-pdf.aspx+&cd=1&hl=cs&ct=clnk&gl=cz>

Pravidla vzdělávání zaměstnanců ve správních úřadech. *Ministerstvo vnitra ČR* [online]. 2005 [cit. 2015-06-06]. Dostupné z: <http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:q9cCA2n5GBEJ:www.mvcr.cz/soubor/14-pravzd-pdf.aspx+&cd=2&hl=cs&ct=clnk&gl=cz>

Předpis č. 114/2002 Sb. *Zákony pro lidi* [online]. 2015 [cit. 2015-05-14]. Dostupné z: <http://www.zakonyprolidi.cz/cs/2002-114>

Předpis č. 128/2000 Sb. *Zákony pro lidi* [online]. 2015 [cit. 2015-05-14]. Dostupné z: <http://www.zakonyprolidi.cz/cs/2000-128>

Předpis č. 262/2006 Sb. *Zákony pro lidi* [online]. 2015 [cit. 2015-05-14]. Dostupné z: <http://www.zakonyprolidi.cz/cs/2006-262>

Předpis č. 312/2002 Sb. *Zákony pro lidi* [online]. 2015 [cit. 2015-05-12]. Dostupné z: <http://www.zakonyprolidi.cz/cs/2002-312>

Příloha č. 2 směrnice Organizačního řád. *Kraj jihomoravský* [online]. 2004 [cit. 2015-06-09]. Dostupné z: <http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:5G8J93mk5rQJ:www.krjihomoravsky.cz/Default.aspx%3FID%3D248637%26TypeID%3D61+&cd=2&hl=cs&ct=clnk&gl=cz>

Příručka pro personální a platovou agendu. *Ministerstvo práce a sociálních věcí* [online]. 2015 [cit. 2015-05-17]. Dostupné z: <http://www.mpsv.cz/ppropo.php?ID=IPB078#III.5>

Služební zákon – nechtěné dítě naší politiky [online]. 2014 [cit. 2015-05-19]. Dostupné z: <http://literarky.cz/politika/domaci/18210-sluebni-zakon-nechtne-dit-nai-politiky>

Statutární město Olomouc [online]. 2012 [cit. 2015-06-06]. Dostupné z: <http://www.olomouc.eu/kontakty>

Statutární město Olomouc [online]. 2012 [cit. 2015-06-06]. Dostupné z: <http://www.olomouc.eu/magistrat>

Statutární město Olomouc [online]. 2012 [cit. 2015-06-06]. Dostupné z: <https://www.olomouc.eu/magistrat/odbory-magistratu>

Statutární město Olomouc [online]. 2012 [cit. 2015-06-06]. Dostupné z: <http://www.olomouc.eu/magistrat/telefonni-seznam/telefonni-seznam-odboru/KT>

Strategický rámec rozvoje veřejné správy České republiky pro období 2014 – 2020. *Ministerstvo vnitra ČR* [online]. 2015, s. 4 [cit. 2015-05-12]. Dostupné z: <http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:cF6sVI8tNaMJ:www.mvcr.cz/soubor/strategicky-ramec-rozvoje-vs-v-cr-pdf.aspx+&cd=1&hl=cs&ct=clnk&gl=cz>

ŠAMONIL, V. *Personální Management* [online]. 2013 [cit. 2015-05-14]. Dostupné z: <http://www.podnikator.cz/provoz-firmy/personalistika/prijemzamestnancu/n:16714/Personalni-management>

Veřejná správa středověkých evropských států. *Veřejná správa* [online]. 2011 [cit. 2015-04-29]. Dostupné z: <http://verejna-sprava.blogspot.cz/2011/05/3-verejna-spravastredovekych.html>

Veřejná správa v České republice. *Ministerstvo vnitra ČR* [online]. 2005, s. 7-27 [cit. 2015-05-16]. Dostupné z: <http://www.prazskychytrak.cz/tajnosti/cvs/VSVCR.pdf>

Veřejná správa v Habsburské monarchii. *Veřejná správa* [online]. 2011 [cit. 2015-05-13]. Dostupné z: <http://verejna-sprava.blogspot.cz/2011/05/5-verejna-sprava-v-habsburske-monarchii.html>

Veřejná správa ve starověkém Řecku a Římě. *Veřejná správa* [online]. 2011 [cit. 2015-04-29]. Dostupné z: <http://verejna-sprava.blogspot.cz/2011/05/2-verejna-sprava-vestarovekem-recku.html>

Veřejný sektor, veřejné statky a služby. *Rozvoj obcí* [online]. 2011. [cit. 2015-05-18]. Dostupné z: <http://www.rozvojobci.cz/news/verejny-sektor-verejne-statky-a-sluzby/>

VIDLÁKOVÁ, O. Etika ve veřejné službě. *Ministerstvo vnitra ČR* [online]. 2008 [cit. 2015-05-14]. Dostupné z: http://aplikace.mvcr.cz/archiv2008/sprava/priprava/personalistika/04_kapitola.pdf

Vzdělávání ve veřejné správě a akreditace vzdělávacích institucí. *Ministerstvo vnitra ČR* [online]. 2015 [cit. 2015-05-16]. Dostupné z: <http://www.mvcr.cz/clanek/vzdelavani-ve-verejne-sprave-a-akreditace-vzdelavacich-instituci-676573.aspx?q=Y2hudW09NQ%3D%3D>

WOLF, P. *Příplatek za noční, za vedení, za přesčas apod.* [online]. 2015 [cit. 2015-06-06]. Dostupné z: <http://kupnisila.cz/priplatek-za-nocni-vedeni-prescas/>

Zákon č. 312/2002 Sb. *Ministerstvo vnitra ČR* [online]. 2014 [cit. 2015-05-12]. Dostupné z: www.mpsv.cz/ppropo.php?ID=z312_2002

Zákon č. 312/2002Sb., O úřednících územních samosprávných celků – výklad a problémy. *Ministerstvo vnitra ČR* [online]. 2006, 3. kap. [cit. 2015-06-08]. Dostupné z: http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:kWG3kEE6_F4J:www.mvcr.cz/soubor/03-kapitola-pdf.aspx+&cd=1&hl=cs&ct=clnk&gl=cz

Změny ve veřejné správě na počátku novověku (16 – 18 st.). *Veřejná správa* [online]. 2011 [cit. 2015-05-10]. Dostupné z: <http://verejna-sprava.blogspot.cz/2011/05/4-zmeny-ve-verejne-sprave-na-pocatku.html>

ŽIŽKOVÁ, S. a Š. MOUDRÁ. *Pracovníci veřejné správy a státní služba* [online]. 2003 [cit. 2015-06-09]. Dostupné z: <http://regionalka.wz.cz/spravni%20veda/SVtema10oprava.htm>

Seznam obrázků

Obrázek 1: Srovnání společných rysů mezi řízením lidských zdrojů a personálním řízením.....	25
Obrázek 2: Funkcionální uspořádání personálního útvaru malého a středně velkého podniku.....	33
Obrázek 3: Funkcionální uspořádání personálního útvaru velkého podniku	33
Obrázek 4: Divizionální uspořádání personálního útvaru	34
Obrázek 5: Kombinované uspořádání personálního útvaru	34
Obrázek 6: Shrnutí významu analýzy pracovního místa	35
Obrázek 7: Mechanismus personálního plánování	39

Seznam příloh

Příloha 1: Etický kodex	
Příloha 2: Jednotné formuláře pro hodnocení zaměstnanců na základě projektu MMR	
Příloha 3: Platové třídy	
Příloha 4: Katalog prací	
Příloha 5: Platové třídy	
Příloha 6: Rozhovor s vedoucí personálního oddělení Krajského úřadu v Olomouci	
Příloha 7: Rozhovor s vedoucí personálního oddělení Magistrátu města Olomouc	

Příloha 1.

Příloha 1: Etický kodex¹⁷²



Etický kodex úředníků a zaměstnanců veřejné správy

Preambule

Každý úředník a zaměstnanec veřejné správy je povinen při rozhodování dodržovat a ctít zákonnost všech postupů a rovný přístup ke všem fyzickým i právnickým osobám. Smyslem tohoto kodexu je vytvářet, udržovat a prohibovat důvěru veřejnosti ve veřejnou správu.

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

Úředník a zaměstnanec veřejné správy zachovává věnost zásadám práva a spravedlivosti vyplývajícím z evropského kulturního a historického dědictví, jedná v duchu nedotknutelných hodnot lidské důstojnosti a svobody, zachovává úctu a loajalitu k České republice, jakož i k úřadu a ostatním úředníkům a zaměstnancům veřejné správy.

Článek 1 Zákonnost

(1) Úředník a zaměstnanec veřejné správy plní úkoly veřejné správy v souladu s ústavním pořádkem, se zákony a ostatními právními předpisy a s právem Evropské unie, jakož i s mezinárodními smlouvami, kterými je Česká republika vázána.

(2) Při plnění úkolů veřejné správy jedná úředník a zaměstnanec veřejné správy pouze v rozsahu zákonem svěřené pravomocí orgánu veřejné správy a v souladu s jejím účelem.

Článek 2 Rozhodování

(1) V mezích zákona úředník a zaměstnanec veřejné správy vždy volí nejvhodnější řešení s ohledem na veřejný zájem a na rozhodné okolnosti konkrétního případu. Dbá na to, aby rozhodnutí nemohlo být z objektivního hlediska vnímáno jako nespravedlivé. Do práv osob úředník a zaměstnanec veřejné správy zasahuje jen za podmínek stanovených zákonem a v nezbytném rozsahu, nutném k dosažení účelu sledovaného veřejným zájmem, k jehož ochraně mu byla pravomoc svěřena.

¹⁷² Etický kodex úředníků a zaměstnanců veřejné správy. *Vláda* [online]. 2012 [cit. 2015-05-12]. Dostupné z: http://www.vlada.cz/assets/mediacentrum/aktualne/Etický_kodex_uredniku_a_zamestnancu_verejne_spravy.pdf

(2) Při volbě nevhodnějšího postupu úředník a zaměstnanec veřejné správy respektuje v mezích právních předpisů též koncepce, priority a cíle úřadu, jeho vnitřní předpisy a pokyny nadřazených vydané v souladu s tímto kodexem.

Článek 3 Profesionalita

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

(2) Úředník a zaměstnanec veřejné správy jedná korektně s ostatními spolupracovníky i se zaměstnanci jiných orgánů veřejné správy, respektuje znalosti a zkušenosti svých kolegů i jiných odborníků a účinně je využívá i pro svůj odborný růst.

(3) Ve vztahu k veřejnosti jedná úředník a zaměstnanec veřejné správy s nejvyšší mírou zdvořilosti, vstřícnosti a ochoty a bez jakýchkoli předsudků.

Článek 4 Nestrannost

(1) Úředník a zaměstnanec veřejné správy dbá na to, aby jeho rozhodování bylo objektivní, nestranné a přijaté řešení bylo vždy v souladu s veřejným zájmem. Při rozhodování nesmí úředník a zaměstnanec veřejné správy preferovat osobní či skupinové zájmy ani se nechat ovlivnit pozitivními či negativními vztahy ke konkrétním osobám. Úředník a zaměstnanec veřejné správy se zdrží také všeho, co by mohlo ohrozit důvěru v nestrannost jeho rozhodování.

(2) Ve shodných nebo podobných případech jedná úředník a zaměstnanec veřejné správy tak, aby mezi jednotlivými postupy nevznikaly rozdíly, jež není možno odůvodnit objektivními skutečnostmi, zejména konkrétními okolnostmi daného případu.

(3) Úředník a zaměstnanec veřejné správy vystupuje vůči účastníkům právních vztahů objektivně tak, aby je neuváděl v omyl o jejich právech a povinnostech, informuje je srozumitelně, veškerá hodnocení provádí profesionálně, objektivně, bez emocí a bez sledování osobního prospěchu a v souladu s právem a spravedlností.

Článek 5 Rychlost a efektivita

- (1) Úředník a zaměstnanec veřejné správy vyřizuje pracovní záležitosti zodpovědně, bez zbytečných průtahů, nejpozději v zákonem stanovených lhůtách.
- (2) Při plnění jemu svěřených úkolů postupuje úředník a zaměstnanec tak, aby stranám ani úřadu nevznikaly zbytečné náklady.

Článek 6 Svět zájmů

- (1) Úředník a zaměstnanec veřejné správy svým jednáním předchází situacím, ve kterých by byl vystaven možnému střetu svého soukromého zájmu a zastávaného funkčního zařazení. Soukromý zájem zahrnuje jakoukoliv výhodu pro něj, jeho rodinu, blízké a příbuzné osoby a právnické nebo fyzické osoby, se kterými měl nebo má obchodní nebo politické vztahy.
- (2) Úředník a zaměstnanec veřejné správy nesmí ohrožit veřejný zájem tím, že se bude odvolávat na svou pozici nebo funkci ve věcech, které nesouvisí s plněním jemu svěřených úkolů při výkonu veřejné správy.
- (3) Úředník a zaměstnanec veřejné správy se nezúčastní žádné činnosti, která se neshoduje s řádným výkonem jeho pracovních povinností nebo tento výkon omezuje.
- (4) Pokud si úředník a zaměstnanec veřejné správy není jistý, zda jde o úkony slučitelné s jeho podílem na výkonu veřejné správy, projedná záležitost se svým nadřízeným.

Článek 7 Korupce

- (1) Úředník a zaměstnanec veřejné správy nesmí při svém rozhodování a v souvislosti s rozhodováním přijímat ani vyžadovat dary či jiná zvýhodnění pro sebe nebo někoho jiného, popřípadě jakýmkoli jiným způsobem připustit ovlivnění plnění jemu svěřených úkolů v oblasti veřejné správy, objektivního hodnocení věcí a nestranného rozhodování. Dary nebo výhody poskytované úředníkovi a zaměstnanci veřejné správy zaměstnavatelem tímto nejsou dotčeny.
- (2) Úředník a zaměstnanec veřejné správy jedná tak, aby se při plnění jemu svěřených úkolů v oblasti veřejné správy nedostal do postavení, ve kterém by byl zavázán nebo se cítil být zavázán oplátit službu či laskavost, která mu byla prokázána.

(3) Úředník a zaměstnanec veřejné správy se vyvaruje vztahů vzájemné závislosti a nepatřičného vlivu jiných osob (klientelismus, nepotismus), jež by mohly ohrozit jeho nestrannost.

(4) Jakékoli korupční jednání nebo podezření na takové jednání, o kterém se úředník a zaměstnanec veřejné správy dozvěděl hodnověrným způsobem, je úředník a zaměstnanec veřejné správy povinen oznámit svému nadřízenému nebo orgánu činnému v trestním řízení. Dále je úředník a zaměstnanec veřejné správy povinen bezodkladně oznámit nabídnutí či získání neoprávněné výhody.

(5) Ve všech případech, kdy by mohla vzniknout pochybnost, zda úředník a zaměstnanec veřejné správy postupuje v souladu s tímto článkem, informuje úředník a zaměstnanec veřejné správy svého nadřízeného a postupuje dle jeho pokynů.

Článek 8

Nakládání se svěřenými prostředky

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

Článek 9

Mlčenlivost

(1) Úředník a zaměstnanec veřejné správy zachovává mlčenlivost o skutečnostech, které se dozvěděl v souvislosti s plněním úkolů veřejné správy, jež by mohly poškodit nebo ohrozit činnost zaměstnavatele. Povinnost mlčenlivosti se nevztahuje na skutečnosti, které zakládají podezření na korupční jednání.

(2) Úředník a zaměstnanec veřejné správy je povinen zachovat mlčenlivost o skutečnostech, které se dozvěděl při výkonu úřední činnosti, zejména o osobních údajích nebo utajovaných informacích v rozsahu stanoveném právními předpisy, pokud není této povinnosti v souladu s právními předpisy zproštěn.

Článek 10

Informování veřejnosti

Každý úředník a zaměstnanec veřejné správy poskytuje při plnění svých úkolů pravdivé a úplné informace v souladu s právními předpisy. Informace o činnosti orgánu veřejné správy, plnění jeho funkcí, jakož i další informace určené veřejnosti sděluje za orgán veřejné správy úředník a zaměstnanec veřejné správy, který je k tomu určen.

Článek 11

Veřejná činnost

(1) Úředník a zaměstnanec veřejné správy jedná při výkonu veřejné správy politiky nestranným způsobem. Úředník a zaměstnanec veřejné správy nevykonává veřejnou činnost, která by mohla narušit důvěru veřejnosti v jeho schopnost nestranně plnit úkoly veřejné správy.

(2) Úředník a zaměstnanec veřejné správy se v soukromém životě vyhýbá takovým činnostem, chování a jednání, která by mohla snížit důvěru ve veřejnou správu v očích veřejnosti nebo dokonce zavdat příčinu k ověřování úředníka a zaměstnance veřejné správy. Jedná tak, aby jeho chování přispívalo k dobré pověsti úřadu veřejné správy.

Článek 12

Reprezentace

(1) Úředník a zaměstnanec veřejné správy užívá v zaměstnání oděv, který je adekvátní jeho práci a odpovídá vážnosti jeho úřadu.

(2) Úředník a zaměstnanec veřejné správy jedná s každým ohleduplně, způsobem přiměřeným jeho sociálním schopnostem a komunikačním potřebám, a respektuje jeho individualitu. Veškerá jednání s dotčenými osobami vede úředník a zaměstnanec veřejné správy taktně a způsobem, který respektuje důstojnost těchto osob.

(3) Úředník a zaměstnanec veřejné správy svým jednáním a vystupováním podporuje důvěryhodnost a vážnost úřadu.

Článek 13

Uplatnitelnost a vymahatelnost

Kodex navazuje na základní práva a povinnosti zaměstnanců uvedené v zákoníku práce a pracovním řádu. Zásadní porušování bude posuzováno jako porušení zákoníku práce, resp. pracovního řádu se všemi z toho vyplývajícími důsledky.

Článek 14 Závěrečná ustanovení

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

Příloha 2.

Příloha 2: Jednotné formuláře pro hodnocení zaměstnanců na základě projektu MMR¹⁷³

HODNOCENÍ ZAMĚŠTNANCE (Jednotný formulář pro vedoucí i odborné zaměstnance)				
HODNOCENÍ ZAMĚŠTNANCE				
Jméno a příjmení hodnoceného:		Hodnocené období:		
Pracovní funkce:		Útvar:	Osobní číslo:	
Hodnotitel:				
Stupnice hodnocení : 5 – vynikající, 4 – překračuje očekávání, 3 – plní očekávání, 2 – je nutné zlepšení, 1 – neuspokojivý Váha max. 10				
KRITÉRIA HODNOCENÍ	Váha	Stupnice	Výsledek	Poznámky
A. Pracovní výkon				
kvalita práce-komplexnost, přesnost, bezchybovost		1 2 3 4 5		
pracovní tempo-množství práce, efektivita		1 2 3 4 5		
stálost výkonu-vyváženost, rychlost, efektivita		1 2 3 4 5		
iniciativa- snaha, aktivita, samostatnost		1 2 3 4 5		
efektivnost		1 2 3 4 5		
odpovědnost		1 2 3 4 5		
B. Účelnost práce				
plnění v termínech		1 2 3 4 5		
organizace práce		1 2 3 4 5		
využití pracovní doby		1 2 3 4 5		
C. Vztah k práci				
zájem o práci		1 2 3 4 5		
ochota při mimořádných úkolech		1 2 3 4 5		
flexibilita		1 2 3 4 5		
spolehlivost		1 2 3 4 5		
pracovní kázeň		1 2 3 4 5		
zájem o odborný růst		1 2 3 4 5		
D. Spolupráce				
loajalita k organizaci		1 2 3 4 5		
vztah ke spolupracovníkům		1 2 3 4 5		
schopnost týmové práce		1 2 3 4 5		
komunikace		1 2 3 4 5		
vztah k nadřízenému		1 2 3 4 5		
schopnost řídit		1 2 3 4 5		
schopnost delegovat, motivovat		1 2 3 4 5		
vztah k zákazníkům		1 2 3 4 5		
E. Osobní faktory				
tvořivost		1 2 3 4 5		
realizace úspěšných námětů		1 2 3 4 5		
vsřícnost ke změnám		1 2 3 4 5		
schopnost sebeprosazení		1 2 3 4 5		
schopnost řešit konflikty		1 2 3 4 5		
CELKEM				
VÝSLEDEK HODNOCENÍ:		Hodnotící stupnice:		
Výsledek celkem		100 – 85% - vynikající		
..... x 100 = %		84 – 70% - překračuje očekávání		
(váha celkem x 5)		69 – 50% - plní očekávání		
		49 – 30% - je nutné zlepšení		
		29 - 0% - neuspokojivý		
Plnění úkolů z předchozího období, úspěchy, nezdary:				

¹⁷³ Příručka pro personální a platovou agendu. *Ministerstvo práce a sociálních věcí* [online]. 2015 [cit. 2015-05-17]. Dostupné z: <http://www.mpsv.cz/ppropo.php?ID=IPB078#III.5>

HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCE (Jednotný formulář pro vedoucí i odborné zaměstnance)

Úkoly na následující období (zejména pokud jde o úkoly nad rámec stanovené náplně práce):				
	text úkolu	termín	splněn	splněn částečně nesplněn
1				
2				
3				
<p>Závěry vyplývající z hodnocení:</p> <ul style="list-style-type: none"> - návrh (v případě příslušné kompetence rozhodnutí) o zvýšení nebo snížení osobního příplatku - návrh (v případě příslušné kompetence rozhodnutí) o poskytnutí peněžní odměny za úspěšné splnění mimořádných nebo zvláště důležitých úkolů - návrh (v případě příslušné kompetence rozhodnutí) o vyslání a úhradě nestandardního vzdělávání, jazykové výuky - jiná motivační opatření 				
Doporučení ke zlepšení pracovního výkonu:				
Doporučení k osobnímu rozvoji:				
Jiná doporučení:				
<p>Komentář zaměstnance k vlastním hodnocení / sdělení zda jej pracovní funkce uspokojuje, jaká je představa profesního růstu, <i>spod / a</i> současně zaměstnanec hodnotí zaměstnavatele/ námačty, připomínky <i>spod /</i>:</p>				

Příloha 3.

Příloha 3: Platové třídy¹⁷⁴

Stupeň	Praxe	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

¹⁷⁴ Platové třídy a tabulky 2015: kompletní přehled. *Kupní síla* [online]. 2015 [cit. 2015-05-17]. Dostupné z: <http://kupnisila.cz/platove-tridy-tabulky/>

Příloha 4.

Příloha 4: Katalog prací¹⁷⁵

„Čísla uvedená vedle každého povolání specifikují, do jakých platových tříd může zaměstnanec patřit. O přesném zařazení rozhoduje nejtěžší vykonávaná činnost. Podrobnosti najdete ve zvláštních člancích, věnovaných jednotlivým profesím.“¹⁷⁶

Katalog prací ve správě organizace

1.01.01 <u>ADMINISTRATIVNÍ A SPISOVÝ PRACOVNÍK</u>	1-11
1.01.02 SEKRETÁŘ	4-6
1.01.03 ASISTENT	7-13
1.01.04 <u>REFERENT MAJETKOVÉ SPRÁVY</u>	4-12
1.01.05 REFERENT ZAHRANIČNÍCH VZTAHŮ	6-8,10
1.01.06 PRACOVNÍK VZTAHŮ K VEŘEJNOSTI	3-13
1.01.07 ORGANIZAČNÍ PRACOVNÍK	6-12
1.01.08 KONTROLOR	7-14
1.01.09 INTERNÍ AUDITOR	10-13
1.01.10 <u>MANAŽER KVALITY</u>	8-14
1.01.11 BEZPEČNOSTNÍ REFERENT	6-12

...

Katalog prací personalistických, ekonomických a obchodních

1.02.01 <u>PERSONALISTA</u>	7-13
1.02.02 <u>MZDOVÝ ÚČETNÍ</u>	7-10
1.02.03 <u>ÚČETNÍ</u>	5-12
1.02.04 ROZPOČTÁŘ	7-12
1.02.05 FINANČNÍ REFERENT	7-12
1.02.06 POKLADNÍK	4-7
1.02.07 OBCHODNÍ REFERENT	7-12
1.02.08 ZÁSOBOVAČ	7-9
1.02.09 PROPAGAČNÍ REFERENT	7-9

Katalog prací informačních a v komunikačních technologiích

1. 03 .01 PROGRAMÁTOR	8-12
-----------------------	------

¹⁷⁵ Katalog prací stanovuje vaši platovou třídu. *Kupní síla* [online]. 2015 [cit. 2015-05-17]. Dostupné z: <http://kupnisila.cz/katalog-praci/>

¹⁷⁶ Katalog prací stanovuje vaši platovou třídu. *Kupní síla* [online]. 2015 [cit. 2015-05-17]. Dostupné z: <http://kupnisila.cz/katalog-praci/>

Příloha 5.

Příloha 5: Platové třídy¹⁷⁷

Kvalifikační předpoklady vzdělání, potřebné pro výkon prací v jednotlivých platových třídách, jsou stanoveny v § 2 nařízení vlády č. 564/2006 Sb. takto:¹⁷⁸

1. - 2.	platová třída	základní vzdělání nebo základy vzdělání
3.	platová třída	střední vzdělání
4.	platová třída	střední vzdělání nebo střední vzdělání s výučním listem
5.	platová třída	střední vzdělání s výučním listem
6.	platová třída	střední vzdělání s maturitní zkouškou nebo střední vzdělání s výučním listem
7. - 8.	platová třída	střední vzdělání s maturitní zkouškou
9.	platová třída	vyšší odborné vzdělání nebo střední vzdělání s maturitní zkouškou
10.	platová třída	vysokoškolské vzdělání v bakalářském studijním programu nebo vyšší odborné vzdělání
11. - 12.	platová třída	vysokoškolské vzdělání v magisterském studijním programu nebo vysokoškolské vzdělání v bakalářském studijním programu
13. - 16.	platová třída	vysokoškolské vzdělání v magisterském studijním programu

¹⁷⁷ Příručka pro personální a platovou agendu. *Ministerstvo práce a sociálních věcí* [online]. 2015 [cit. 2015-05-17]. Dostupné z: <http://www.mpsv.cz/ppropo.php?ID=IPB078#III.5>

¹⁷⁸ Příručka pro personální a platovou agendu. *Ministerstvo práce a sociálních věcí* [online]. 2015 [cit. 2015-05-17]. Dostupné z: <http://www.mpsv.cz/ppropo.php?ID=IPB078#III.5>

Příloha 6.

Příloha 6: Rozhovor s vedoucí personálního oddělení Krajského úřadu v Olomouci

Rozhovor - otázky na personalistu veřejné správy

Oblast: Analýza pracovních míst

1. Jaký máte postup při analýze obsazované pracovní pozice a kdo analýzu vytváří?

„Krajský úřad má schválený počet zaměstnanců, zařazených do Krajského úřadu Olomouckého kraje. Počet zaměstnanců schvaluje rada Olomouckého kraje. Ke změnám tohoto počtu dochází na základě aktuálních požadavků jednotlivých odborů, ať už na základě vzniku nové legislativy, případně zrušení legislativy. Máme k tomu popisy pracovních činností nebo pracovní náplně a systemizaci, což je vlastně podle zákona o úřednicích identifikace jednotlivých pracovních pozic na základě rozdělení do odborů a jednotlivých oddělení, kde oddělení řízení lidských zdrojů, potažmo kancelář ředitele, sleduje stav nebo obsazenost jednotlivých pozic a na základě požadavků jednotlivých vedoucích odborů se potom řeší, zda je potřeba případnou pozici obsazovat, jakým způsobem a podobně.“

„Analýza je vytvářena na základě systemizace, kde je určené, že místo pro vzdělávání, například na oddělení řízení lidských zdrojů, na odboru kanceláře ředitele, má jasnou identifikaci, do jakého odboru je to místo zařazeno, do jakého oddělení, jaký je nejnáročnější druh vykonávané práce podle katalogu prací, s patřičnou platovou třídou. Na základě toho je dáno, že je to zaměstnanec s určitým minimálním vzděláním, podle čehož dále nastavujeme kvalifikační předpoklady a požadavky pro výběrové řízení.“

„Analýza pracovních činností a náplně pracovní pozice je dána přímým nadřízeným nebo vedoucím odboru. Je tam určena specifikace místa, odboru, oddělení, kdo je přímý nadřízený, případně přímý podřízený, platová třída, nástup, změna, druh práce, a potom popisy jednotlivých činností, které na té konkrétní pozici budou vykonávány.“

2. Která metoda při analýze pracovního místa je pro Vás nejefektivnější a proč?

„Metodu analýzy si určuje každý vedoucí sám, protože jenom přímý nadřízený ví, co přesně ten zaměstnanec vykonává. Metoda není striktně daná, určuje si ji každý vedoucí podle vlastních potřeb. Nejčastěji je využívána funkční analýza.“

3. Na které otázky se při analýze pracovního místa zaměřujete nejvíce a proč?

„Tyto otázky vycházejí striktně ze specifikace pracovního místa a podle toho se potom řídí výběrové řízení. Tedy požadavky v analýze pracovního místa jsou již předem dané, například minimální vzdělání, řidičský průkaz. To vše vychází ze specifikace místa a znění analýzy.“

4. Spolupracujete při analýze i s jinými kolegy?

„Při analýze spolupracujeme i s jinými kolegy, s vedoucími odboru a s vedoucími oddělení.“

5. S jakými problémy se při analýze setkáváte a jakým způsobem je řešíte?

„Obvykle nenarážíme na žádné problémy při samotné analýze. Setkáváme se pouze s problémy až při zavedení do praxe, například při výběrovém řízení, kdy je problém najít konkrétního člověka podle všech stanovených požadavků, které vycházejí z analýzy a specifikace pracovního místa. Buď nesplňuje nějaký požadavek, nebo mu chybí praktické znalosti. Často hledáme i člověka na takovou pozici, na kterou se nedá vystudovat samostatný obor a je potřeba mít právě zkušenosti nebo kombinaci různých oborů. Například hledáme úředníka na oddělení zdravotní péče, který by se měl orientovat ve veřejné správě a zároveň by měl být zdravotníkem, aby mohl nahlížet do zdravotních spisů a dokumentace.“

„Tyto problémy řešíme tím způsobem, že zohledníme ty nejdůležitější požadavky, které musí uchazeč splňovat, a z těch méně důležitých trochu ustoupíme.“

Oblast: Náboru a výběru zaměstnanců

6. Jak se připravujete na výběrové řízení, jakým způsobem samotné řízení probíhá?

„Při přípravě vycházíme z analýzy. Pokud se uvolní nějaká pracovní pozice, vedoucí odboru předá žádost o vyhlášení výběrového řízení řediteli. U úřednických míst na dobu neurčitou je povinnost takové řízení vyhlásit. Oddělení řízení lidských zdrojů provede kontrolu oznámení o vyhlášení výběrového řízení, případně provede opravy. Má stanovenou formu, specifikujeme pozici, druh práce, charakteristiku vykonávané práce, požadavky na vzdělání a znalosti oboru atd. Výběrová řízení zveřejňujeme většinou desátý den v měsíci na úřední desce a na webových stránkách Olomouckého kraje. Výběrová řízení jsou zveřejněna do konce měsíce, i když podle zákona to má být 15 dnů. Znění výběrových řízení zveřejňujeme také na našich detašovaných pracovištích v Šumperku a Jeseníku, na Úřad práce v Olomouci a naši kolegové z tiskového oddělení výběrová řízení zveřejňují ještě na Google+, či na Facebooku.“

7. Jak probíhá přijímací pohovor nového zaměstnance a kolik kol přijímacího pohovoru probíhá, než zaměstnance přijmete? Jaká jsou kritéria, která musí splňovat vhodný uchazeč?

„Zaměstnanec oddělení řízení lidských zdrojů naplánuje termíny výběrových řízení. Ta jsou u nás dvou kolová, tj. administrativní kolo a potom samotné pohovory. Složení výběrové komise, což je většinou vedoucí odboru, příslušný vedoucí oddělení, zástupce oddělení řízení lidských zdrojů a zástupce odborové organizace. Výběrová komise se potom sejde a projde jednotlivé přihlášky. Dále určí, kdo splňuje kvalifikační předpoklady a veškeré podmínky výběrového řízení. Následně vybere nejlepší a nevhodnější uchazeče, které zaměstnanec oddělení řízení lidských zdrojů přizve k pohovorům. Ty bývají většinou do jednoho týdne od konání administrativního kola. Po samotném pohovoru ještě uchazeči absolvují test z českého jazyka. Nejlepší uchazeči, zpravidla 1 až 3 lidé, jsou pak přizváni na test z práce s výpočetní technikou, test z Wordu a Excelu v počítačové učebně. Oddělení řízení lidských zdrojů zpracuje zprávu z průběhu výběrového řízení a návrh na uzavření pracovního poměru s nejlepším uchazečem dle doporučení výběrové komise.“

8. S jakými nejčastějšími problémy se setkáváte při náboru nových zaměstnanců a jak tyto problémy řešíte?

„Občas se stane, že komisi není vybrán žádný vhodný uchazeč a výběrové řízení se následně zruší. Požadovaná pracovní pozice tak zůstává neobsazená.“

9. Jaká pracovní pozice ve veřejné správě vykazuje nejvyšší míru fluktuace a proč?

„Podle kolegyně, která dělá benchmarking, což je srovnání personálních věcí mezi jednotlivými kraji, se nedá určit žádná pracovní pozice, která by měla vyšší míru fluktuace než jiné. Na základě toho bych také řekla, že je zde nízká fluktuace.“

10. Nové zaměstnance přijímáte častěji z vnitřních či vnějších zdrojů?

„Procentuálně častěji přijímáme uchazeče z vnějších zdrojů. Někdy přijímáme i zaměstnance z vnitřních zdrojů. Zaměstnanec z vnitřních zdrojů již zná fungování úřadu. Úřad do něho již investoval čas, energii a finanční prostředky na zaškolení a vzdělávání. V případě vedoucích pracovních pozic nelze říci, že upřednostňujeme zaměstnance z vnitřních či vnějších zdrojů. Na pozice vedoucích úředníků jsou vyhlašována dle zákona š. 312/2002 Sb. výběrová řízení. V podstatě se dá říct, že tento přístup uplatňujeme i na pozice ostatních vedoucích zaměstnanců.“

Oblast: Adaptace zaměstnanců

11. Je na Vašem pracovišti povinnost nových zaměstnanců projít adaptačním procesem?

„Ano, adaptační proces je na krajském úřadě povinný.“

12. Pokud ano, jak dlouho adaptační proces probíhá?

„Adaptační proces probíhá v průběhu zkušební doby, což ve většině případů bývá po dobu tří měsíců.“

13. Jaký je průběh adaptačního procesu? Využíváte i mentoring nového zaměstnance?

„Každému novému zaměstnanci, případně zaměstnanci, který se vrací po delší době pracovní nepřítomnosti, jako je například mateřská dovolená, rodičovská dovolená, je přidělen mentor, což je kolega s nejpodobnějším popisem pracovních činností a pracovní náplní. V některých případech to bývají až kolegové dva, třeba z toho důvodu, že jeden mentor je odborník na vykonávaný druh práce, a druhý mentor je novému zaměstnanci nápomocen v sociální adaptaci. Mentor je pak novému kolegovi po dobu zkušební lhůty, ale i po této době, nápomocen, aby se co nejrychleji zapracoval do dané problematiky. Na krajském úřadě adaptační proces začíná již první den nástupu zaměstnance, kdy má nový zaměstnanec takové úvodní kolečko. Noví zaměstnanci se nejdříve sejdou na oddělení řízení lidských zdrojů, kde jsou jim předány personální materiály, jsou informováni o fungování úřadu, pracovní a provozní době úředních dnech, vnitřních předpisech zaměstnavatele, potom přechází na oddělení hospodářské správy, kde se dozvídá informace ohledně kanceláře, klíčů, telefonních linek, půjčování aut, tedy vše, co je v jejich pracovní náplni. Dále následuje odbor informačních technologií, na oddělení aplikací a podpory, což jsou informatici, kde se nový zaměstnanec dozvídá o práci s výpočetní technikou, o pravidlech počítačové bezpečnosti, o aplikacích, o způsobu, jak zprovoznit jednotlivé programy a další. První den se ještě schází s bezpečnostním technikem, kdy probíhá školení BOZP a PO. Pak už přechází na své oddělení, kde jej čeká mentor. Podle zákona o úřednících ještě do tří měsíců od vzniku pracovního poměru prochází vstupním vzděláním úředníků územně samosprávních celků, kde se dozvídají o fungování veřejné správy.“

„V rámci mentoringu pak nedochází k přezkoušení, ale zaměstnanec má svého přímého nadřízeného a mentora, kteří jej vedou a s tím člověkem spolupracují. Před uplynutím zkušební doby přímý nadřízená zpracovává hodnocení nového zaměstnance a ještě je hodnocen mentorem i s patřičným doporučením, zda pokračovat v pracovním poměru či pracovní poměr ukončit ve zkušební době.“

14. Vnímáte adaptační proces pro nového zaměstnance jako efektivní?

„Nedávno jsme realizovali průzkum v rámci projektu Efektivity řízení lidských zdrojů, kde jsme vytvořili dotazník pro zaměstnance, kteří nastoupili v posledním roce

až roce a půl. V tomto dotazníku jsme se jich právě ptali na zkušenosti a dojmy z adaptačního procesu. Výsledky byly z převážně pozitivní, novým zaměstnancům vedení a mentorování v rámci adaptačního procesu velmi pomohlo při zapracování na krajského úřadu.“

15. S jakými problémy se při adaptaci zaměstnanců potýkáte a jak tyto problémy řešíte?

„Většinou se setkáváme s informacemi od zaměstnanců, že se objevují problémy s výběrem mentora. Jedná se zejména o to, že mentor sice může být odborníkem v daném oboru, ale nemusí být na druhou stranu schopen toho zaměstnance správně uvést do kolektivu, ať už oddělení nebo celého odboru. Jak již bylo řečeno výše, tak v takových případech je možné přidělit mentory dva, kdy jeden je přidělen na odbornou část a druhý na sociální adaptaci.“

Oblast: Vzdělávání zaměstnanců

16. Jaké možnosti forem vzdělávání ve veřejné správě probíhají, myslím tím elektronické kurzy, elektronické testy, odborná literatura, semináře či přednášky? A jaké formy jsou podle Vás nejefektivnější a proč?

„Na krajském úřadě v podstatě probíhají všechny výše jmenované formy vzdělávání, od e-learningu, individuálních kurzů pořádaných externími vzdělávacími agenturami až po hromadné semináře, které si realizujeme sami v našich prostorách. Záleží, komu co více vyhovuje. Zaměstnanci mají možnost účastnit se seminářů, konferencí, exkurzí, workshopů aj. Mají možnost objednávat si odbornou literaturu. Dalo by se říci, že mohou docházet na vzdělávací akce kamkoliv a téměř na cokoliv, co považují za přínosné k práci. Existuje však u nás tzv. interní schvalovací proces, který začíná výběrem vzdělávací akce, kterou následně zaměstnanci schvaluje přímý nadřízený, vedoucí odboru. Po tomto prvotním schválení putuje požadavek na vzdělávání na oddělení řízení lidských zdrojů, kde dochází ke kontrole – sleduje se obsah vzdělávací akce, cena, místo konání, ale také zda se jedná o školení pro úředníka či „neúředníka“, sleduje se počet již absolvovaných vzdělávacích akcí. Následuje vyjádření vedoucího kanceláře ředitele, který také může korigovat. Proces pokračuje od vedoucího odboru kanceláře ředitele přes

hejtmana a správce rozpočtu, který má na starosti finanční rozpočet. Pokud je akce schválena, přihlašuji zaměstnance na školení a zajišťuji fakturace. Po absolvování vzdělávací akce musí zaměstnanec doložit potvrzení o účasti – osvědčení, certifikát nebo alespoň zprávu ze služební cesty.“

„Zaměstnanec si tedy vybírá vzdělávání z nabídky, kterou nalezne buď sám na internetu, nebo v mailu, jelikož všem asistentkám příslušných odborů rozesílám konkrétní nabídky externích firem na mail k další redistribuci po odboru. Tyto nabídky selektuji a na odbory předávám typově odpovídající školení, konference. Dále se zaměstnanci mohou hlásit na školení, která si pořádáme sami – říkáme tomu hromadné akce. Na intranetu existuje záložka Registrace, kde mohou zaměstnanci sledovat a přihlašovat se na školení, přednášky konané přímo v budově. V těchto případech žádný schvalovací proces neprobíhá.

„Úředníci mají povinnost se vzdělávat podle zákona o úřednících a musí v průběhu tří let absolvovat minimálně 18 vzdělávacích dnů. Neúředníci, čili ostatní zaměstnanci, se řídí zákoníkem práce, u neúředníků se minimální počet dnů nesleduje. Úředníci musí mít do roku od nástupu vypracován plán vzdělávání. Při jeho tvorbě spolupracují s přímým nadřízeným případně o oddělení řízení lidských zdrojů. Plán vzdělávání máme nastaven na 3 roky. Existuje u nás evidenční program, ve kterém se sleduje počet vzdělávacích akcí zaměstnanců, zaznamenáváme kde, kdy a na čem zaměstnanec byl.“

„Pokud jde o efektivitu metody vzdělávání, tak ji nelze jednoznačně specifikovat. Je zde spousta zaměstnanců, kteří upřednostňují e-learning kvůli časové a finanční úspoře. Na druhou stranu je pro některé zaměstnance zase efektivnější prezenční přednáška, protože si dané téma mohou poslechnout od konkrétního zkušeného lektora a mohou se zeptat na různé problémy, které právě řeší. Pořádáme hromadné akce typu přednášek, workshopů ale také e-learning – zaměstnanci si mohou vybrat, nedokážu říct, co je více v oblibě, spíše bych řekla, že je to vyrovnané.“

17. Považujete stávající počet nabízených kurzů a školení za dostatečné?

Sledujete pravidelně četnost vzdělání zaměstnanců či jde o nárazovou a náhodnou činnost?

„Již jsem se zmiňovala, že u nás existuje schvalovací proces, kontrolujeme, kolik dnů vzdělávání už zaměstnanec absolvoval. Sledujeme četnost vzdělání zaměstnanců

pravidelně, vždy když zaměstnanec požádá o školení, ihned zjišťuji, kolik dnů vzdělávání již má splněných. Co se týče počtu nabízených akcí, vždycky je prostor pro zlepšení. Momentálně pracujeme na zřízení vzdělávacího portálu pro zaměstnance, který je zatím v přípravné fázi, ale plánujeme rozšíření nabídky vzdělávacích e-learningových kurzů.“

18. Postrádáte nějaké konkrétní zaměření školení či kurzů podstatné pro zaměstnance veřejné správy?

„Pokud je vznesen požadavek s konkrétním zaměřením kurzu, nejprve hledáme takový kurz v nabídkách externích firem. Pokud nenalezneme, oslovujeme sami externí firmy nebo i konkrétní lektory a snažíme se „ušít“ kurz na míru. Výhodou je, že si můžeme přímo specifikovat své požadavky pro obsah toho kurzu, zasiláme lektorům už i konkrétní dotazy. Takovéto kurzy jsou pak velkým přínosem. Například jak vzešel v platnost nový občanský zákoník, uspořádali jsme cyklus hromadných seminářů zaměřených na různé kapitoly z tohoto zákona. Na některé kapitoly jsme využili lektory z řad vlastních zaměstnanců a realizovali jsme je přímo v našem kongresovém sále, některé části nám nabídli odpřednášet externí firmy, některé jsme si poptávali sami a na některé si zaměstnanci docházeli individuálně do školících agentur. Pokud byl například požadavek vedení na proškolení vedoucích v oblasti trestněprávní odpovědnosti, zorganizovali jsme opět zde na Krajském úřadě semináře a to dva, jeden s využitím lektora s advokátní praxí, druhý byl s využitím lektora ze vzdělávací instituce se zkušenostmi s praxí. Z řad vlastních lektorů zde máme např. specialisty na spisovou a skartační službu, správní řád, zmíněný občanský zákoník obecnou část, na veřejné zakázky a tak dále. Při využití vlastních lektorů je tu navíc obrovská úspora finančních nákladů.“

19. Požadujete zpětnou vazbu od účastníků na obsah, průběh a přínos pro zaměstnance? Pokud ano jaké jsou nejčastější reakce?

„Pokud se jedná o hromadná školení pořádaná námi v našich prostorách, tak ano. Co se týká individuálních školení, kam dochází zaměstnanci individuálně do externích zařízení, tak většinou tyto externí firmy zpětnou vazbu také využívají. Naši zaměstnanci také z každého školení zpracovávají zprávu ze služební cesty, ve které se k akci mohou vyjádřit. Reakce zaměstnanců jsou individuální. Většinou jsou reakce kladné, ale objevují se i negativní reakce například z interních školení kvůli omezené prostorové kapacitě,

protože z důvodu velkého zájmu o určitá školení míváme kapacitu sálu naplněnou tak, že na židličkách sice sedí, avšak již nemají k dispozici stůl. Občas je tedy komfort snížen, ale snažíme se uspokojit maximální počet zájemců o akci. Objevují se i další negativní reakce např. kvůli nevyhovujícímu lektorovi, protože se například nedržel tématu nebo nezodpověděl předem nahlášené dotazy.“

20. Jak probíhá vzdělávání nových zaměstnanců? Můžete nám přiblížit některou vzdělávací akci?

„Noví zaměstnanci procházejí už prvním dnem kolečkem úvodního vzdělávání, kdy se účastní počítačového školení, práce se spisovou službou, kde se řeší např. evidence a pohyb pošty, zásilek a dokumentů po úřadě, BOZP. Úředníci pak musí do 3 měsíců od nástupu absolvovat vstupní vzdělávání podle zákona o úřednících územně samosprávních celků č. 312/2002 Sb. o úřednících a musí si vytvořit už zmiňovaný plán vzdělávání. Přímý nadřízený nebo mentor pak nového zaměstnance sleduje v adaptační době a zjišťuje jeho případné nedostatky, potřeby, zpracovává jeho plán vzdělávání a navrhuje jeho další vzdělávání, zejména pak už v té odborné oblasti.“

„Velký zájem mají naši zaměstnanci o školení na český jazyk, kdy po zveřejnění na intranetu je vždy školení obsazeno do pěti minut od vyvěšení.“

Oblast: Motivace zaměstnanců

21. Motivace zaměstnanců je klíčem pro úspěšné fungování a efektivnost veřejné správy. Jaké motivační prostředky nejčastěji využíváte a proč?

„Motivace spadá do personální strategie, kdy je motivační systém zaměstnanců zajištěn standardním finančním odměňováním dle platné legislativy, i nepeněžním odměňováním. Je to především chápáno jako systém odměňování zaměstnanců v rámci nenárokových složek platu a jako finanční i nefinanční položky hrazené ze sociálního fondu a nákladů úřadu.“

„Využíváme základní složky platu stanovené platnou legislativou. V organizaci existuje vnitřní platový předpis a omezeným způsobem lze ocenit přínos zaměstnance prostřednictvím mimořádných odměn.“

22. Jakým způsobem monitorujete a vyhodnocujete míru motivovanosti zaměstnanců? Jakých výsledků dosahujete?

„Vyhodnocování neprovádíme pravidelně, avšak proběhlo tady několik výzkumů dotazníkového šetření o spokojenosti zaměstnanců. Naposledy proběhlo podobné šetření v loňském roce.“

23. Máte nějaké návrhy na zvýšení motivace u zaměstnanců?

„Benefity pro zaměstnance se neustále rozšiřují. My nabízíme vysokou jistotu zaměstnání, včasněho termínu obdržení výplaty na účet, řídíme se zákoníkem práce, nadstandardní možnost vzdělávání a získání praxe, prostředí zaměstnání, které mají zaměstnanci na Krajském úřadě.“

24. Jaké benefity zaměstnancům veřejná správa nabízí? A jak tyto benefity hodnotíte?

„Do motivačního systému spadají i nepeněžní benefity pro zaměstnance, kterými jsou zejména příspěvek na penzijní připojištění, příspěvek na životní pojištění, příspěvek na stravování, na osobní účet na kulturní a sportovní činnost zaměstnance, včetně rekreace, pružná pracovní doba, zavedení indispozičního volna. Dále peněžité dary, například při narození dítěte, při životním výročí padesát let věku, při odchodu do starobního důchodu, možnost sociální výpomoci, zlevněné vstupné na sportovní a kulturní akce, slevy na ubytování a rekreaci v olomouckém kraji, nabídka zvýhodněných bankovních služeb, zvýhodněná nabídka mobilního operátora.“

25. Dáváte prostor pro iniciaci různých motivačních akcí i zaměstnancům?

„Zaměstnanci tuto možnost mají, ale ne vždy ji využívají. Pokud podá zaměstnanec určitý návrh, podněty jsou dále shromažďovány tajemnicí ředitele. Na základě domluvy s vedením Krajského úřadu se vyvíjí aktivity, které se pak realizují.“

Oblast: Hodnocení a odměňování zaměstnanců

26. Máte ve Vaší instituci nastaven systém hodnocení zaměstnanců? Jak dlouho a jakým způsobem jeho zavádění probíhalo? S jakými problémy jste se potýkali? Co pozitivního vám to přineslo?

„Systém hodnocení zaměstnanců nastaven máme, a v současné době jsme jej zdokonalovali kompetenčními modely a hodnocením 360° pro manažerské pozice, to znamená u vedoucích oddělení a vedoucích odborů. Stávající systém hodnocení je nastaven po dobu tří měsíců před uplynutím zkušební doby, kdy je zaměstnanec hodnocen přímým nadřízeným a mentorem, kdy se rozhoduje o prodloužení případně ukončení pracovního poměru. K dalšímu hodnocení zaměstnanců dochází při úpravě výše osobního příplatku či mimořádných odměn, kdy k tomu musí být přiloženo také hodnocení zaměstnance.“

„Systém hodnocení 360° se zaváděl loni v rámci projektu Efektivního řízení lidských zdrojů a pokračoval do letošního roku. Hodnocení zaměstnanců je ale dlouhodobě zavedený proces.“

„Ano, setkali jsme se s problémy, zejména s nedůvěrou zaměstnanců. Bylo zapotřebí jim vysvětlit, proč se hodnocení provádí, a že nebude zneužito.“

27. Jakou používáte metodu ve Vašem systému hodnocení, probíhá hodnocení pravidelně? Má systém hodnocení návaznost na odměňování, motivaci a další růst zaměstnanců?

„V systému hodnocení používáme metodu rozhovoru, hodnocení přímým nadřízeným nebo mentorem. Zmiňovanou metodu 360° jsme použili zatím pouze jednou. Hodnocení probíhá pravidelně, je spojeno s mimořádnými odměnami, minimálně dvakrát do roka.“

„Ne, o propojení hodnocení zaměstnanců v souvislosti s odměňováním jsme se nesnažili, je velice složitý proces to nastavit, bude nutné tento systém hodnocení nejprve zdokonalit, než se pustíme do dalšího kroku.“

28. Je podle Vás nastavené odměňování a hodnocení zaměstnanců dostatečné a motivující? Jaké návrhy byste doporučila na zlepšení situace?

„Je to dost subjektivní. Probíhá určité benchmarkingové šetření mezi jednotlivými kraji a ve srovnání s ostatními je odměňování a hodnocení dostatečně motivující. Bylo by přínosem, kdyby se nám metodu 360° podařilo aplikovat na všechny zaměstnance.“

29. Máte pravomoc ovlivňovat výši ohodnocení zaměstnanců, či byste uvítala tuto pravomoc v rámci zvyšování motivovanosti?

„To je v kompetenci přímého nadřízeného, vedoucího odboru a závěrečné rozhodnutí záleží na řediteli. Jako zaměstnanci oddělení řízení lidských zdrojů se k výši ohodnocení můžeme vyjádřit, ale neznáme detailně práci a výkon činnosti všech zaměstnanců, takže je skutečně potřeba, aby tam byla interakce.“

30. Informujete zaměstnance o jejich průběžném hodnocení, a případně jakou formou?

„Zaměstnanci jsou průběžně informováni o způsobu, jakým hodnocení probíhá. Dostávají zpětnou vazbu během rozhovoru s přímým nadřízeným.“

Příloha 7.

Příloha 7: Rozhovor s vedoucí personálního oddělení Magistrátu města Olomouc

Rozhovor - otázky na personalistu veřejné správy

Oblast: Analýza pracovních míst

1. Jaký máte postup při analýze obsazované pracovní pozice a kdo analýzu vytváří?

„Analýzu pracovních míst máme zpracovanou jako dokument, to znamená strategii, která byla schválena tajemníkem v roce 2013. Než jsme analýzu vytvořili, což je jakýsi postup, chtěli jsme navázat k pracovnímu místu všechny důležité komponenty. Tedy práce na konečném výstupu činí, že specifikace pracovního místa byla poměrně obsáhlá. Dovolím si tvrdit, že jsme na ní pracovali téměř 3 roky, jelikož jsme k tomu vytvářeli důležitý komponent, a to počítačovou podporu. Na tak velký úřad jako je Magistrát města Olomouc, který má v současné době 690 schválených funkčních míst. Bez počítačové podpory si tuto práci vůbec nedovedeme představit. Takže máme svůj program a portál.“

„Analýza má určitou strukturu a já bych z ní vyzvedla nejdůležitější část, a to jak to potom uvést do praxe, jakási implementace. Což jsme prováděli formou proškolení všech vedoucích na etapy u počítačů, kde jsme je to naučili. Udělali jsme k tomu i manuál, praktický postup. Postup tedy máme rozpracovaný.“

„V současné době máme zpracovány specifikace pracovních míst na všechny pracovní pozice. To znamená, že vedoucí s tím pracují, při změnách se velmi snadno doladuje tento program a tyto změny. Budeme navazovat přístupová práva, kam kdo má oprávnění.“

„Na analýze jsem se převážně podílela já a pomáhala mi v tom kolegyně a kolega, co se týkalo počítačového zabezpečení.“

2. Která metoda při analýze pracovního místa je pro Vás nejefektivnější a proč?

„Metoda, kterou jsem k tomu používala, se nazývá funkční analýza pracovních míst. Což je metoda vyvinutá v USA a bývá považována za univerzální metodu. Jsou to standardizované popisy činností, odpovědností, požadavků na konkrétní místo. Na jejich základě se potom vytváří jakýsi obraz obsahu práce.“

„Tato metoda je pro nás nejefektivnější, protože máme stanoven katalog prací a popis činností.“

3. Na které otázky se při analýze pracovního místa zaměřujete nejvíce a proč?

„Těch otázek bylo hodně. Já jsem si kladla otázky, když jsem tu strategii tvořila. Otázky týkající se pracovních úkolů, podmínek, a zaměstnance, název pracovní funkce, kdo práci vykonává, co vyžaduje ta práce, jak se práce provádí, proč jsou úkoly a povinnosti vykonávány tak, jak jsou, kdy jsou ty úkoly a povinnosti vykonávány, kde jsou úkoly povinností vykonávány, jaké je vzájemné relativní postavení jednotlivých úkolů a povinností, jejich hierarchické uspořádání, komu je zaměstnanec odpovědný a tak dále. Je toho hodně. Otázky týkající se zaměstnance. To jsou fyzické požadavky u určitých profesí a duševní požadavky, kam patří i inteligence a další intelektuální schopnosti, požadované znalosti získané školeními a praxí, dovednosti, především psychomotorické, sociální, vzdělání, kvalifikace, pracovní zkušenosti, charakteristiky osobnosti, postojů a tak dále.“

4. Spolupracujete při analýze i s jinými kolegy?

„Spolupracujeme hlavně se šéfy a všechny vedoucí jsme do toho zaangažovali, ale důležitá je podpora personálního šéfa, u nás je to tajemník, statutární orgán, a sice v pracovně právních vztazích. Tam je důležitá podpora.“

5. S jakými problémy se při analýze setkáváte a jakým způsobem je řešíte?

„Problémy byly vždy a všude. Překonat odpor ke změně. Začínala jsem tím, že jsem jim vysvětlila, že výstup je naprosto jednoduchý. Spoustu věcí si vygenerují z našich programů, které obsahují spoustu údajů, přičemž jakákoliv obměna bude snadná. To znamená, že při obměnách mohou kopírovat, nebo doladovat velmi snadno. Takže vytvořit to napoprvé je složitější, ale potom je velmi lehké to udržovat. Vytvořit jednoduché, nebylo pro nás zas tak jednoduché. Tím jsme je motivovali. Těch problémů jsem si kladla hrozně moc. Ale tak jako všude, každá novinka vyžadující práci, je pro ně práce. Implementace se musí nějakým způsobem v organizaci velmi dobře ošetřit, a to my to máme. To znamená, jak to uvést do života. Jak to do organizační kultury začlenit. Máme zde několik kroků, například školení manažerů, deklarování nejprve

prostřednictvím autority a interní normy pro školení šéfů, praktické provedení analýzy míst, kontrola realizace, zpracování informačního dokumentu. Takže to je předanalýza.“

Oblast: Nábor a výběr zaměstnanců

6. Jak se připravujete na výběrové řízení, jakým způsobem samotné řízení probíhá? Jaká jsou kritéria, která musí splňovat vhodný uchazeč?

„K náboru a výběru zaměstnanců máme strategické dokumenty. Máme zpracovaný postup, protože nám upravuje tuto oblast i zákon o úřednících. Jedna část zákona je věnována tomu, jak má vlastně vznik pracovního poměru být realizován včetně výběrových řízení. Tento zákon je pro nás speciální norma, která má přednost před zákoníkem práce. Když bych měla hovořit tedy o výběrových řízeních, tak ty metodiky máme zpracované od účinnosti toho zákona. Máme svůj program zase na vyplňování, na přichystání pro účely výběrových řízení, důležitých opor pro výběrovou komisi, odpovědi uchazečů, všechny dopisy. Vymýšlela jsem šablony a ty šablony jsme dali do programu. Pracovnice, které dělají na výběrových řízeních, tak potom snadněji zpracovávají dokumenty v elektronické podobě - odpovědi uchazečů, pozvánky, prezenční listiny, závěrečný protokol, vyhodnocovací archy, všechno tohle se dá uchopit. Výběrové řízení probíhá podle metodik.“

„Kritéria se stanoví na jednotlivé pozice. Často dáváme jednotlivá kritéria v podmínkách výběrového řízení, kde máme jakési požadavky a předpoklady. Například na referenta veřejných zakázek musí být vysokoškolák, obor vzdělání právní věda, nebo technické vzdělání. Požadujeme zde výborné počítačové dovednosti, včetně grafických úprav, tabulkových programů, ovládání práce s internetem, znalosti zákona o veřejných zakázkách, obchodně právní problematiky. Toto všechno se zjišťuje při výběrových řízeních, takže každá pozice to má jinak i z hlediska specifikace. Máme přímo zpracované kompetence, to znamená, že to lze využívat i jako kompetenční model. To znamená, co pozice obnáší, jaké kompetence by měl mít vykonavatel.“

7. Jak probíhá přijímací pohovor nového zaměstnance a kolik kol přijímacího pohovoru probíhá, než zaměstnance přijmete?

„Pohovor má určité fáze. Je tam fáze přípravy, která je velmi důležitá. Nesmí se podcenit, kdy se stanoví podmínky, složení komise, práce s konkrétní analýzou pracovní pozice, specifikace požadavků na vykonavatele, formy náboru, komunikační kanály, kontakt s uchazeči. To jsou důležité věci, které se tam realizují a potom je tam fáze realizace, kdy zase se stanoví kritéria úspěšnosti a metody výběru, listuje se komise, provede se výběrové řízení a je o tom vedena dokumentace. Takže ta kritéria úspěšnosti mohou být různá. Vycházejí skutečně z požadavků kladených na tu funkci. Stanovení kritérií se dělá s vedoucími odborů. Kritérií by nemělo být příliš mnoho, ale taky ani málo. Výběrová řízení, kde je třeba málo kritérií, tři, pět, tak si myslím, že to je poměrně málo. Pracovník by jim měl vyhovovat. Také se nemusí zvat všichni pracovníci nebo uchazeči na výběrový rozhovor a zároveň u všech výběrových řízení nemusí být výběrový rozhovor. Někdy se dělají testy znalostí. Míváme i přizvanou auditorku v případě, že se dělají účetní testy nebo počítačové dovednosti, předvádějí jazykové znalosti a podobně. Takže každé výběrové řízení je jiné podle určité pozice.“

„Většinou stačí jedno kolo pohovoru, protože se to tam velmi pěkně strukturuje. Už při pohovoru ten uchazeč poznává vedoucí pracovníky a pracoviště, zároveň my máme možnost poznat jeho. Důležité je se připravit, aby byl pohovor strukturovaný, aby se z něho vytěžilo, co se vytěžit má. Následuje fáze vyhodnocování. Děláme rozbory i ve výběrovém řízení, analýzy, grafy, tabulky. Některé dáváme i na internet pro uchazeče, ale mnoho jich máme i na intranetu ze všech personálních činností. V podstatě my ten intranet plníme a z toho mohou manažeři dělat i jejich analýzy. Spoustu věcí můžeme zadat do tabulek u analýz pracovního místa.“

8. S jakými nejčastějšími problémy se setkáváte při náboru nových zaměstnanců a jak tyto problémy řešíte?

„Tady voláme po změně legislativy. Prostě nám vážne změna legislativy v zákoně o úřednících. Každý uchazeč by nám měl podávat výpis z rejstříku trestů, který není starší než 3 měsíce. Přitom to jsou již dávno překonané věci v legislativním procesu. Dříve nebyly checkpointy a psalo se do Prahy a dnes můžete výpis z rejstříku trestů dostat na počkání.“ „V zákoně není specifikována cílová skupina úředníků, správní činnost je tam

definována vágně. Takže jsou úřady, které si dávají širší spektrum lidí do kategorie úředníků, což jsme my a pak zase užší spektrum lidí. Tím že si zařazujeme širší spektrum úředníků, tak zvyšujeme jejich požadavky a nároky na vykonavatele. Spějeme tím k vyšší profesionalitě.“

9. Jaká pracovní pozice ve veřejné správě vykazuje nejvyšší míru fluktuace a proč?

„Dříve byl problém, že právníci tu nastavili to, že nastupovali hodně mladí ze školy a pořád trochu vnímám, že právníků máme 60. Pro ně je to ale spíše takový start kariéerní dráhy, a ne vždy nám ti právníci zůstanou. Potom jdou třeba do advokacie tam nebo jinam. Podobné je to i u stavařů. To znamená, že je nutno více sledovat trh práce, od čeho se to odvíjí. Z toho lze sledovat, jak se to bude vyvíjet dál. Například urbanistů je méně, jelikož tu není žádná fakulta. Když je tady fakulta, tak vidíte, že snadněji hledají vhodní kandidáti.“

„Nemáme vysokou fluktuaci. Máme pořád úroveň fluktuace v mezích průměru, takže se držíme velmi dobře. Děláme proto ty analýzy a sledujeme to.“

10. Nové zaměstnance přijímáte častěji z vnitřních či vnějších zdrojů?

„Analyzujeme, z kterých zdrojů přicházejí častěji. Tedy na vedoucí pozice přicházejí častěji z interních zdrojů. Na výběrová řízení jako taková potom máme velké rozbory a analýzy. Celkově na pracovní pozice do úřadů bereme hodně uchazečů i z externích zdrojů, ale něco i z těch interních, protože si vychováváme i svoje rezervy. Jsou to třeba zástupy za mateřskou dovolenou. Na mateřské či rodičovské dovolené je teď kolem 50 žen, teď nemáme žádného muže, tak za ně potřebujeme zástup třeba i na 6, někdy až 8 let. V tom okamžiku to je pro nás pak hotová síla, bereme z obou zdrojů. Máme také dokonce sdílená místa, například kdy dva architekti jsou na jedné stejné pozici na půl úvazku. Tím dáváme možnosti vyšší zaměstnanosti. Pro ženy vracející se z mateřské dovolené je to výhoda. Organizace by toho měly více využívat. My toho využíváme a zaměstnanci jsou za to vděční.“

Oblast: Adaptace zaměstnanců

11. Je na Vašem pracovišti povinnost nových zaměstnanců projít adaptačním procesem?

„Máme zpracovanou adaptaci, nazýváme to proces orientace. Je to jakýsi adaptační program, který tu je od roku 1997 a neustále jej vylepšujeme. V procesu orientace jsou určité úkoly, kdy je velmi důležité vybrat správného mentora. Toho vybírám společně s vedoucím odboru a zamýšlíme se nad tím, kdo je schopen předat nováčkovi zkušenosti, dobře ho zapracovat a dozírat na něj a na tu práci, radit, správně ho navést i v organizační kultuře, hodnotit ho a kontrolovat, potom i doporučit, zda uspěl či neuspěl, zda je potřeba něco zdokonalit. Taktéž se zohledňuje nějaké ocenění z hlediska osobního příplatku, a zda už uspěl v té zkušební době. Adaptační proces provádíme u zaměstnance nového i přerazovaného.“

12. Pokud ano, jak dlouho adaptační proces probíhá?

„Náš adaptační proces má několik fází. Cíl procesu je jasný, a to aby se noví zaměstnanci rychle zapracovali, aby nám tu vydrželi, a abychom měli ty správné lidi na správných místech, aby skutečně potom byli plnohodnotnými členy týmu. Doba procesu orientace je zhruba 3 měsíce.“

13. Jaký je průběh adaptačního procesu? Využíváte i monitoring nového zaměstnance?

„Adaptační proces má část orientační, univerzální a speciální. Orientační fáze spočívá v seznámení se s chodem úřadu. To je vlastně již ten vstup, aby nový zaměstnanec dostal patřičné informace, aby se seznámil se svými kompetencemi, s interními normami, což máme na intranetu, takže se s tím naučí pracovat, může se podívat, a pak si to snadno nachází. Sem patří i BOZP, bezpečnost práce a tak dále.“

„Univerzální část obsahuje všeobecné informace, což jsou zákony, se kterými bude pracovat. Výkon je v přenesené působnosti, takže musí znát správní řád a zákon o úřednících. Univerzální část obsahuje i takový povinný kurz. My jsme si jej nechali akreditovat. V kurzu pro nováčky přednáším i já. Je to 1 až 5 dnů a oni se tam seznamují se zákonem o obcích, se správním řádem, zákonem o úřednících, problematikou veřejných

financi, s úřednickou etikou. Po absolvování obdrží certifikát, který má celostátní platnost. Není tam povinná závěrečná zkouška, ale do toho kurzu musí chodit a jsou tam velmi aktivní. Já se do toho kurzu těším, protože to je pro mě takové jiné setkání s těmi novými pracovníky. Oni se tam dozvídají o organizaci a řízení úřadu, o komunikaci, týmové práci, jak se naši úředníci mají představovat, jsou zde určitá pravidla kulturního chování, a to v osobním, písemném, i telefonickém styku.“

„Dále je část speciální, což je ta resortní část podle zařazení zaměstnance na tom konkrétním pracovním místě. Je tam orientace podle příslušné legislativy, uplatňování, absolvování přípravy, protože oni chodí na nějaké průběžné vzdělávání. V této části jsou už ale předepsané povinné zkoušky odborné způsobilosti pro výkon té pozice, které musí do 18 měsíců vykonat. Podává se přihláška na zkoušku, jezdí se na proškolení a potom se skládá zkouška. Bez toho by nám zaměstnanec nemohl vykonávat určité správní činnosti. Jsou to přímo činnosti stanovené legislativou, kde je to povinné.“

„Monitoring samozřejmě děláme v rámci mentoringu u nového zaměstnance. Zaměstnanec má svého mentora, který ho zapracovává, radí, předává zkušenosti.“

14. Vnímáte adaptační proces pro nového zaměstnance jako efektivní?

„Adaptační proces samozřejmě vnímáme jako velmi efektivní, bez toho to není vůbec myslitelné. Jsou tam cíle, které se stanoví a pak vyhodnocují. Nový pracovník se musí seznámit se zákoníkem práce a se zákonem o úřednících. Tomuto nemohu nechat volný průběh. Jako šéfka si musím všimnout, zda ten zaměstnanec skutečně tyto zákony zná, rozumí tomu a zda se v tom plně orientuje. Mentor vždy nemusí vést nového zaměstnance tak, jak by chtěl a sdělit úplně všechno. Musím tak sledovat i výstupy a kvalitu toho mentoringu.“

15. S jakými problémy se při adaptaci zaměstnanců potýkáte a jak tyto problémy řešíte?

„Při adaptaci zaměstnanců ani žádné problémy nejsou. Pokud by bylo špatné hodnocení, vstupuje do toho tajemník a já. Přiznám se ale, že už jsem do toho dobrých 5 let nemusela s tajemníkem vstoupit, protože se špatné hodnocení ve výstupech z adaptačního procesu neobjevuje. To znamená, že je vidět, že dobře hodnotí vstupní kurz, který máme akreditován. Pěkně vypadá hodnocení pracovních činností, postupů, prostředí, technického

zabezpečení. Já bych vstupovala, kdyby se objevovalo na škále 1 až 5 nějaké špatné hodnocení. Například 3 je takový ten průměr nebo standard, ale to už se ani neobjevuje. Objevuje se teď hodně často spíše hodnocení 1 a 2. Pokud by se tam objevilo hodnocení 4 a 5, pak bychom do toho s tajemníkem vstoupit museli. Nemůže to být pro nás nějaký papír, který založíme a my ho nevnímáme. Vyhodnocení mentoringu je pak také motivace pro zaměstnance i mentora, kde dáváme i menší finanční ohodnocení, kdy se například ten mentor nováčkovi věnuje navíc.“

Oblast: Vzdělávání zaměstnanců

16. Jaké možnosti forem vzdělávání ve veřejné správě probíhají, myslím tím elektronické kurzy, elektronické testy, odborná literatura, semináře či přednášky? Případně, uvítala byste vzdělávání i prostřednictvím elektronických kurzů? A jaké formy jsou podle Vás nejefektivnější a proč?

„Pro oblast vzdělávání máme koncepci a strategii vzdělávání. Tuto koncepci s kolegy každoročně obměňujeme a aktualizujeme a je zde zpracován náš postup. Vzdělávání nám dělají dva zaměstnanci s tím, že strategie je hodně důležitá, protože jde nejen o to vytvořit institucionální podmínky, nýbrž také o postupy, jakým způsobem se to bude vykonávat. Tam najdou naši vedoucí pracovníci i zaměstnanci všechno, co potřebují. Když například chtějí dál studovat při zaměstnání se souhlasem zaměstnavatele, bez souhlasu zaměstnavatele, jak to funguje, uvolňování na povinné formy, na průběžné vzdělávání a na další záležitosti. Koncepce vzdělávání má několik stran, máme tam tiskopisy, formuláře. Je to jedna z nejvíce propracovaných částí naší personalistiky, protože tam i takový směr nastolil zákon o úřednících. Polovina toho zákona je zaměřena jednak k pracovnímu poměru úředníka a další je na vzdělávání.“

„Ve veřejné správě probíhají různé možnosti forem vzdělávání, od elektronických kurzů, přes e-learningové vzdělávání nebo e-learningové testy. Naši zaměstnanci k tomu mají přístup a výstupem jsou certifikáty. Také máme multimediální učebnu, ale má omezenou kapacitu 5 – 7 počítačů, a proto můžeme dělat elektronické kurzy jen po malých skupinách.“

„Více než o e-learning však mají zaměstnanci zájem o prezenční formy vzdělávání, protože je tam výborná zpětná vazba. Dalšími formami vzdělávání jsou semináře,

přednášky nebo odborná literatura. Velkou návštěvnost má například vzdělávání průběžného charakteru kvůli častým změnám legislativy. Když je na našem úseku změna, například zákoníku práce, může to být středně velká novela, musí se jít zaměstnanci proškolit a potom aplikovat ty změny správně.“

„Nejvíce efektivní je pak průběžné vzdělávání na seminářích, protože je tam důležité, jak si to ten lektor připraví, a jaké metody zvolí, aby si z toho vzdělávacího procesu účastníci co nejvíce odnesli. Z toho důvodu děláme i hodně kurzů šitých na míru, kde si přímo zadáme, co chceme vzdělávat a vybereme si, kdo bude vzdělávat. Někdy do toho zaangažujeme i vedoucí odborů, kteří si určí, které ty oblasti potřebují vypíchnout, třeba k novému občanskému zákoníku. K tomu máme i elektronický formulář, kde si zaměstnanci vyhodnocují, jak byli spokojeni nejen s organizační stránkou, ale i lektorem, obsahem. Odezvy z elektronických formulářů máme hned vyhodnoceny. Nejefektivnější bývá interní forma vzdělávání, kterou můžeme zacílit tak, že si vybereme obsah a lektora. Lektora si někdy vybíráme i na doporučení, nebo si zjišťujeme reference.“

17. Považujete stávající počet nabízených kurzů a školení za dostatečné?

Sledujete pravidelně četnost vzdělání zaměstnanců či jde o nárazovou a náhodnou činnost?

„Určitě ano. Pravidelně to sledujeme. Nás víc a víc nutí finanční zdroje, které jsou omezené, abychom co nejvíce proškolovali interně. V našich prostorách a v naší režii zaplatíme pouze lektora a proškolíme velké počty lidí. Dovolím si tvrdit, že když se vrátíme o 10-12 let zpátky, tak na té úrovni jsme i nyní, ovšem přibyl nám mnohonásobně počet zaměstnanců. Takže proškolujeme ve vazbě ke mzdovému fondu se stejným rozpočtem na vzdělávání, ale s větším množstvím lidí bez toho, že bychom snížili kvalitu těch kurzů. Musíme ctít a dbát o kvalitní výuku, to je prioritní. Děláme si i personální marketing. Dokonce vypočítáváme jednou za rok, kolik jsme ušetřili.“

18. Postrádáte nějaké konkrétní zaměření školení či kurzů podstatné pro zaměstnance veřejné správy?

„Něco, že bychom postrádali, to ne. My si to umíme najít. Všechno, co potřebujeme, si najdeme, i lektory.“

19. Požadujete zpětnou vazbu od účastníků na obsah, průběh a přínos pro zaměstnance? Pokud ano jaké jsou nejčastější reakce?

„Požadujeme jednak od účastníků a teď jsme to ještě vylepšili, že požadujeme zpětnou vazbu i od lektorů. Zajímá nás, jak se lektorům pracovalo se skupinou, kde byl problém, co by nám třeba chtěli sdělit, protože i to jsou velmi cenné informace. Velmi nám to usnadňuje elektronický formulář. My do toho nemusíme vstupovat, pokud se tam neobjevuje negativní hodnocení a dokonce je formulář propojen i na vedoucího. I vedoucí pracovník má tu zpětnou vazbu. My to potom zase můžeme dát do tabulek a grafů, jak vypadá ten výsledek. Když se tam objevuje dobré hodnocení jako 1 a 2, není potřeba do toho vstupovat. Pokud je tam hodnocení horší, pak s tím lektorem projednáme, co se na školení nelíbilo.“

20. Jak probíhá vzdělávání nových zaměstnanců? Můžete nám přiblížit některou vzdělávací akci?

„Zde jsem zmiňovala 5 denní vstupní kurz, který máme akreditován. Musí se vykonat do 3 měsíců od nástupu nováčka. Velmi kladně hodnotím možnost, že si úřady mohou samy zpracovat program k akreditaci a potom předkládat, protože musíme být akreditováni jako instituce a mít akreditovaný i program. Pak se po určité době žádá o obnovení akreditace. Akreditaci máme již několik roků a ta zpětná vazba je velice efektivní, protože tam se setkávám s těmi zaměstnanci, kteří přicházejí z různých organizací a přicházejí nejen s očekáváním, ale i s nápady. Práce s nimi je výborná a je to skutečně takové první podchycení, aby se zaměstnanci snadněji včlenili do organizační kultury, aby se jim pomohlo a poradilo, a aby snadněji vnímali i ty subkultury. Školíme jenom naše vlastní lidi, takže ve větších úřadech se za ty tři měsíce sejde v kurzu 10-16 zaměstnanců, podle toho, kolik jich nastoupí.“

Oblast: Motivace zaměstnanců

21. Motivace zaměstnanců je klíčem pro úspěšné fungování a efektivnost veřejné správy. Jaké motivační prostředky nejčastěji využíváte a proč?

„Motivace zaměstnanců je velmi důležitá. Jako motivační prostředky používáme nejčastěji benefity, na které se zaměstnanci často ptají. Benefity máme moc příjemné

pro ty zaměstnance, ať už se jedná o penzijní připojištění, stravenky, nebo dobře zpracovanou sociální politiku či vnitřní předpis o sociálním fondu, či sociální principy, které dodržujeme. Máme na to zpracovány dva předpisy a nyní rozpracováváme konkrétní motivační program.“

22. Jakým způsobem monitorujete a vyhodnocujete míru motivovanosti zaměstnanců? Jakých výsledků dosahujete?

„K motivaci máme zpracovanou analýzu a průzkum motivačních faktorů na intranetu. Tyto průzkumy ale neděláme pravidelně, protože se často tyto hodnoty mění, a zároveň se i velmi těžko měří. Potřebuje-li úřad znát motivaci zaměstnanců, protože každý člověk má jiné motivační vzorce, jinou hierarchii hodnotových preferencí, tak chceme-li cokoli změnit, musíme vědět, kde to máme. Je potřeba, aby projekt schválil tajemník, a poté sbíráme data pomocí elektronického dotazníku, který zaměstnanci vyplní v elektronickém prostředí internet Explorer. Dokonce můžeme dělat průzkumy v rubrice Náměty a doporučení.“

„Dělali jsme průzkum pracovní motivace, kde jsme zjišťovali na sedmi úrovněové hodnotící škále, jaké jsou motivátory, a to byla rovina A. Rovina B zkoumá, jak jsou motivátory naplňovány ze strany organizace či vedoucích pracovníků. Pak jsem vypočítávala jakousi disproporci, to znamená rozdíl mezi rovinou A, rovinou B. Co bylo nad, tak bylo pozitivní, pak byla nižší disproporce, střední a poměrně vyšší. Tam jsme se dívali, co zaměstnanci potřebují, co je potřeba zdokonalovat, na čem je potřeba, aby vedoucí pracovníci více pracovali se zaměstnanci. Dále aby se více věnovali i hodnotícím rozhovorům, kariérním postupům, a to jak ve vertikální, tak i horizontální rovině. To je důležité, když chce organizace něco měnit a zjišťovat, kde to je, protože úroveň motivace se mění.“

23. Máte nějaké návrhy na zvýšení motivace u zaměstnanců?

„Doporučila bych, aby se vedoucí pracovníci nebáli více zařazovat pracovníky do týmu a umět pracovníky vyzdvihnout za kvalitní práci v týmové rovině.“

24. Jaké benefity zaměstnancům veřejná správa nabízí? A jak tyto benefity hodnotíte?

„Nabízíme jako benefity penzijní připojištění, stravenky, možnost využívat psychologa, máme dobře zpracovanou sociální politiku a vnitřní předpis o sociálním fondu, sociální principy, které dodržujeme. Dále jsou to finanční dary, a to i za dárcovství krve, při poskytnutí první pomoci, při ohrožení života, při skončení pracovního poměru, při odchodu do důchodu, svatba, narození dítěte, úmrtí zaměstnance či manžela/manželky, příspěvky na volnočasové a pohybové aktivity, kulturní akce, Flexi Pass.“

„Hodnotím to pozitivně.“

25. Dáváte prostor pro iniciaci různých motivačních akcí i zaměstnancům?

„Otázka je, jakou by tu motivační akci zaměstnanec chtěl. My dáváme náměty a třeba je dáváme i v hodnoceních, kde nabízíme například posun volitelné pracovní doby, což je pro zaměstnance velmi důležité, protože to potřebují z důvodů dojíždění a spojů. Náměty jdou i z jiných personálních činností. Jak jsem zmiňovala hodnocení, které se dělá periodicky jednou za rok, tak zde jsou náměty a doporučení. Je tam dokonce kolonka, co zaměstnance nejvíce motivuje a co ho demotivuje. S tím se pracuje a my to pak vyhodnocujeme. Výsledky se dostávají k tajemníkovi a k vedoucím odborů, aby věděli, co zaměstnance motivuje, a co ne. Je to podchyceno a jednou za rok vyhodnocováno.“

Oblast: Hodnocení a odměňování zaměstnanců

26. Máte ve Vaší instituci nastaven systém hodnocení zaměstnanců? Jak dlouho a jakým způsobem jeho zavádění probíhalo? S jakými problémy jste se potýkali? Co pozitivního vám to přineslo?

„Máme nastaven systém hodnocení. Hodnocení a odměňování je záležitost, ke které jsme přistoupili asi před 6 lety, a ta příprava nebyla jednoduchá, protože se tomu bránili, bylo těžké přesvědčit i tajemníka. Na vnitřním předpisu jsem pracovala s panem doktorem Bělohávkem. Dovolím si tvrdit, že on na tom pracoval z 30-35% a já jsem to tvořila zhruba z těch 70%. Důležitá byla kritéria i výjezdy těch vedoucích, abychom je to naučili a domlouvali jsme se i na kritériích hodnocení, protože jsou stanoveny určité hodnotící kritéria a jejich popisy. Je důležité, do jaké úrovně se ten zaměstnanec dostává. Popisy

kritérií, jsou za A vynikající, nadstandardní nebo standard, D je slabší, E je nízká rovina. Proškolovali jsme hodnotitele jak vést hodnotící rozhovor, jak hodnotit formulář pro vlastní hodnocení a také máme formulář pro sebehodnocení. Máme stanovené cíle výkonové a rozvojové.“

„Zavádění trvalo poměrně dlouho. Stálo to na tom, že jsme museli vytvořit program a rozpracovat ho. Stanovování a hodnocení cílů, stanovit co je to ten pracovní výkon, předmět, přínos toho hodnocení, povinnost hodnotit, kdy koho musí zahrnout, formy a periodicita hodnocení, kdo je hodnocen, kdo to hodnocení provádí, popsat ten proces, stanovit hodnotící kritéria, formuláře, jak vést ten rozhovor. Všechny formuláře a normy máme vyvěšené na intranetu.“

27. Jakou používáte metodu ve Vašem systému hodnocení, probíhá hodnocení pravidelně? Má systém hodnocení návaznost na odměňování, motivaci a další růst zaměstnanců?

„Hodnotíme pracovní výkon a chování. Je to založeno na hodnotícím rozhovoru a plus k tomu si zaměstnanec zpracovává své vlastní hodnocení neboli sebehodnocení. Probíhá to jednou za rok.“

„Zaměstnanec píše sám své postřehy, náměty, doporučení na vzdělávání. Určitě stanovujeme rozvojové cíle, takže nejen z plánu vzdělávání se vygeneruje ta identifikace potřeb, ale i zhodnocení. Děláme identifikaci potřeb a odměňování elektronicky a následně dáváme vedoucím odborů tabulku, jak ty pracovníky mají začleněné, v jakých třídách, v jakých osobních ohodnoceních, kolik to dělá procent, a že by to mělo odpovídat hodnocení. V případě, že mají výborného pracovníka, ten by pak neměl být odměňován jako standard. Přeskládat osobní příplatky po provedení toho hodnocení. To je už na těch šéfech. Dáváme jim podklady, které jsou velmi důležité, jak jsou ti zaměstnanci usazení, odměňování a na základě toho si to přeskládají.“

28. Je podle Vás nastavené odměňování a hodnocení zaměstnanců dostatečné a motivující? Jaké návrhy byste doporučila na zlepšení situace?

„Nemělo by to být dogma. Za nějakou dobu by se mělo něco změnit, nebo něco nového zpracovat. Chce to neustálou inovaci.“

„Doporučila bych celou řadu návrhů. Rozhýbat více vedoucí, aby byli více iniciativní, protože to hodnocení je důležité. Aby si to osvojili a aby se to stalo součástí jejich role. Nikoli, aby v tom viděli jen práci, takže podle mě má systém hodnocení smysl, protože plní funkci multiplikátoru, který přímo či nepřímo ovlivňuje všechny personální činnosti. Když se budu vzdělávat, rozvíjet, dobře pracovat a zpravidla být dobře hodnocen, tak by tomu mělo odpovídat i odměňování, čímž by měl zaměstnanec získat tu motivaci, aby na sobě dále pracoval a vzdělával se. To je ta forma multiplikátoru.“

29. Máte pravomoc ovlivňovat výši ohodnocení zaměstnanců, či byste uvítala tuto pravomoc v rámci zvyšování motivovanosti?

„Uvítala. Já mám pravomoc přímo v oddělení odměňování, takže tajemník se mnou konzultuje určité věci. Na úseku práce a mezd mám zaměstnance pověřeného organizací práce. Máme to provázáno a konzultuje se to nejprve s vedoucím odboru, zpravidla konzultují i se mnou. Než se návrh předá tajemníkovi, musí být správně zpracován. Tajemník pak návrh podepisuje a pouští.“

30. Informujete zaměstnance o jejich průběžném hodnocení, a případně jakou formou?

„Zaměstnanci jsou informováni tím, že sedí u toho rozhovoru, a to je pro ně ohromná zpětná vazba, potom podepisují hodnocení. Informujeme je o jejich průběžném hodnocení. Průběžné je to, aby vedoucí vnímal, že zaměstnanec má uložené nějaké úkoly, že by měl jít na konkrétní semináře a ještě by měl v různých oblastech zpracovat úkoly a tak dále. Takže zaměstnanec by měl dostávat od vedoucího zpětnou vazbu. Zpětná vazba je průběžná a vedoucí do toho vstupuje při každodennostech. Po měsíci či dvou je třeba to nějakým způsobem ošéfovat, ale to je už na nich. To my už nemůžeme nijak ovlivňovat, to je v průběhu roku na těch šéfech.“

„Já jsem zmiňovala hned v prvopočátku, že důležitý je program, a ten se musí neustále dotvářet, dolad'ovat a vylepšovat, aby skutečně usnadňoval práci, nikoli přidával.“

ANOTACE

Jméno a příjmení:	Bc. Věra Mořická
Katedra nebo ústav:	Ústav pedagogiky a sociálních studií
Vedoucí práce:	PhDr. Zuzana Hrnčířiková, Ph.D.
Rok obhajoby:	2015

Název práce:	Personální management ve veřejné správě
Název v angličtině:	Personnel management in the public administration
Anotace práce:	<p>Tato práce se zabývá obecnými teoretickými poznatky personálního managementu se zaměřením na personální management ve veřejné správě. Lidské zdroje v podobě úředníků tvoří základ pro efektivní a kvalitní fungování veřejné správy. Cílem této práce je zjistit, zda se činnost personalistů ve veřejné správě shoduje s postupem jednotlivých činností personálního managementu dle teoretického vymezení. Celá práce je rozdělena na dvě hlavní části, teoretickou a empirickou. Teoretická část se věnuje teoretickým východiskům spojených s personálním managementem, veřejnou správou a personálními činnostmi ve veřejné správě. Empirická část vychází z výsledků provedeného empirického šetření, na základě kterých je provedeno aktuální zhodnocení dané problematiky v praxi a následné stanovené zhodnocení.</p>
Klíčová slova:	Personální management, veřejná správa, personalista, zaměstnanec, personální činnosti

Anotace v angličtině:	<p>This work is focuses on the general theoretical knowledge of personnel management focusing on personnel management in public administration. Human resources in the form of officials form the basis for an efficient and competitive functioning of public administration. The aim of this work is to determine whether the activities of recruiters in public, administration coincides with the procedure of individual activities of personnel management in accordance with the theoretical definition. Full work is divided into two main parts, theoretical and empirical. The theoretical part deals with theoretical solutions related to personnel management, public administration and human resources activities in public administration. The empirical part is based on the results of empirical investigation on the basis of which the current assessment is made of the issue in practice and subsequent evaluation determined.</p>
Klíčová slova v angličtině:	<p>Personnel management, public administration, personnel officer, employee, personnel activities</p>
Přílohy vázané v práci:	<p>Příloha č. 1: Etický kodex Příloha č. 2: Jednotné formuláře pro hodnocení zaměstnanců na základě projektu MMR Příloha č. 3: Platové třídy Příloha č. 4: Katalog prací Příloha č. 8: Platové třídy Příloha č. 6: Rozhovor s vedoucí personálního oddělení Krajského úřadu v Olomouci Příloha č. 7: Rozhovor s vedoucí personálního oddělení Magistrátu města Olomouc</p>
Rozsah práce:	<p>89</p>
Jazyk práce:	<p>Český</p>

