



**Vysoká škola ekonomická v Praze**

**Fakulta managementu**

**Jindřichův Hradec**

# **Diplomová práce**

**Bc. Milena Palánová**

**2008**



**Vysoká škola ekonomická v Praze**

**Fakulta managementu v Jindřichově Hradci**

*Katedra managementu veřejného sektoru*

# **Personální management ve veřejné správě**

**Vypracovala:**

*Bc. Milena Palánová*

**Vedoucí diplomové práce:**

*Ing. Jana Krbová, Ph.D.*

Jindřichův Hradec

2008

# Prohlášení

Prohlašuji, že diplomovou práci na téma  
**„Personální management ve veřejné správě“**  
jsem vypracovala samostatně.

Použitou literaturu a podkladové materiály uvádím  
v přiloženém seznamu literatury.

*Jindřichův Hradec, duben 2008*

.....  
Podpis studenta

# **Anotace**

## **Personální management ve veřejné správě**

Cílem práce je zmapování a zhodnocení oblasti lidských zdrojů, jejich využití a vzájemné porovnání u vybraných krajských úřadů v České republice; návrhy na zkvalitnění a prohloubení jejich úrovně.

# Poděkování

Ráda bych na tomto místě poděkovala  
za konzultace a rady vedoucí diplomové práce

**Ing. Janě Krbové, Ph.D.**

z Vysoké školy ekonomické v Praze,  
Fakulty managementu v Jindřichově Hradci.

## Obsah

|   |          |
|---|----------|
| ÚVOD .....  | 1        |
| <b>I. TEORETICKO-METODOLOGICKÁ VÝCHODISKA K PROBLEMATICE ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ .....</b>                         | <b>5</b> |
| 1. ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ .....   | 5        |
| 1.1 <i>Strategické řízení lidských zdrojů a personální útvar</i> .....  | 6        |
| 1.1.1 Personální útvar a profil personalisty .....  | 8        |
| 1.2 <i>Analýza a popis pracovního místa</i> .....   | 9        |
| 1.2.1 Analýza pracovního místa.....   | 10       |
| 1.2.2 Popis a specifikace pracovního místa.....   | 11       |
| 1.3 <i>Plánování lidských zdrojů</i> .....  | 11       |
| 1.4 <i>Získávání pracovníků</i> .....   | 13       |
| 1.5 <i>Výběr pracovníků</i> .....   | 15       |
| 1.6 <i>Mobilita pracovníků</i> .....  | 17       |
| 1.7 <i>Vzdělávání a rozvoj pracovníků</i> .....   | 18       |
| 1.8 <i>Hodnocení pracovníků</i> .....   | 20       |
| 1.9 <i>Odměňování</i> .....   | 21       |
| 1.10 <i>Pracovní vztahy</i> .....   | 22       |
| 1.11 <i>Péče o pracovníky</i> .....   | 23       |
| 1.12 <i>Personální informační systém</i> .....  | 24       |
| 1.13 <i>Shrnutí</i> .....   | 25       |
| 2. ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ VE VEŘEJNÉ SPRÁVĚ.....  | 27       |
| 2.1 <i>Strategické řízení lidských zdrojů a personální útvar ve veřejné správě</i> .....                          | 27       |
| 2.1.1 Personální útvar a profil personalisty .....  | 28       |
| 2.2 <i>Analýza a vytváření pracovních míst ve veřejné správě</i> .....  | 28       |
| 2.3 <i>Plánování lidských zdrojů ve veřejné správě</i> .....  | 29       |
| 2.4 <i>Získávání a výběr pracovníků ve veřejné správě</i> .....   | 30       |
| 2.5 <i>Proces adaptace nových pracovníků</i> .....  | 31       |
| 2.6 <i>Mobilita pracovníků ve veřejné správě</i> .....  | 33       |
| 2.7 <i>Vzdělávání a rozvoj pracovníků ve veřejné správě</i> .....   | 34       |
| 2.8 <i>Hodnocení pracovníků ve veřejné správě</i> .....   | 36       |
| 2.9 <i>Odměňování pracovníků ve veřejné správě</i> .....  | 39       |
| 2.10 <i>Etika ve veřejné správě</i> .....   | 40       |
| 2.11 <i>Péče o pracovníky ve veřejné správě</i> .....   | 41       |
| 2.12 <i>Personální informační systém ve veřejné správě</i> .....  | 41       |
| 2.13 <i>Shrnutí</i> .....   | 42       |
| <b>II. ANALÝZA ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ U KRAJE VYSOČINA A JIHOMORAVSKÉHO KRAJE ..44</b>                            |          |
| 1. VIZE KRAJSKÝCH ÚŘADŮ KRAJE VYSOČINA A JIHOMORAVSKÉHO KRAJE .....   | 45       |
| Výsledky analýzy .....  | 50       |
| 2. ORGANIZAČNÍ USPOŘÁDÁNÍ KRAJSKÝCH ÚŘADŮ KRAJE VYSOČINA A JIHOMORAVSKÉHO KRAJE .....                             | 50       |
| Výsledky analýzy .....  | 52       |
| 3. POSTAVENÍ A ČINNOST PERSONÁLNÍHO ÚTVARU .....  | 53       |
| Výsledky analýzy .....  | 55       |
| 4. POČTY ZAMĚSTNANCŮ A JEJICH STRUKTURA U KRAJSKÝCH ÚŘADŮ KRAJE VYSOČINA A JIHOMORAVSKÉHO KRAJE .....             | 55       |
| 4.1 <i>Vývoj počtu zaměstnanců zařazených do úřadu za období 2001 - 2006</i> .....                                | 56       |
| Výsledky analýzy .....  | 59       |
| 4.2 <i>Vybrané ukazatele o složení zaměstnanců zařazených do úřadu za období 2003 - 2006</i> .....                | 59       |
| Výsledky analýzy .....  | 65       |
| 4.3 <i>Struktura vedoucích zaměstnanců podle pohlaví</i> .....  | 66       |
| Výsledky analýzy .....  | 68       |
| 5. ANALÝZA A PLÁNOVÁNÍ PRACOVNÍCH MÍST KRAJSKÝCH ÚŘADŮ KRAJE VYSOČINA A JIHOMORAVSKÉHO KRAJE .....                | 68       |
| Výsledky analýzy .....  | 69       |
| 6. VÝBĚR ZAMĚSTNANCŮ A SJEDNÁVÁNÍ PRACOVNÍHO POMĚRU U KRAJSKÝCH ÚŘADŮ KRAJE VYSOČINA A JIHOMORAVSKÉHO KRAJE ..... | 70       |
| Výsledky analýzy .....  | 73       |
| 7. VÝVOJ MOBILITY ZAMĚSTNANCŮ KRAJSKÝCH ÚŘADŮ KRAJE VYSOČINA A JIHOMORAVSKÉHO KRAJE .....                         | 73       |
| Výsledky analýzy .....  | 76       |
| 8. VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ KRAJSKÝCH ÚŘADŮ KRAJE VYSOČINA A JIHOMORAVSKÉHO KRAJE .....                             | 77       |
| 8.1 <i>Výdaje na vzdělávání zaměstnanců</i> .....   | 80       |

|   |            |
|---|------------|
| Výsledky analýzy.....   | 81         |
| 9. HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ KRAJSKÝCH ÚŘADŮ KRAJE VYSOČINA A JIHOMORAVSKÉHO KRAJE .....                                | 82         |
| Výsledky analýzy.....   | 85         |
| 10. ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ KRAJSKÝCH ÚŘADŮ KRAJE VYSOČINA A JIHOMORAVSKÉHO KRAJE.....                               | 85         |
| Výsledky analýzy.....   | 89         |
| 11. PÉČE O ZAMĚSTNANCE KRAJSKÝCH ÚŘADŮ KRAJE VYSOČINA A JIHOMORAVSKÉHO KRAJE .....                                  | 89         |
| Výsledky analýzy.....   | 93         |
| 12. ETICKÝ KODEX PRO ZAMĚSTNANCE KRAJE VYSOČINA A JIHOMORAVSKÉHO KRAJE .....  | 94         |
| Výsledky analýzy.....   | 95         |
| 13. ZASTUPOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ PŘI KOLEKTIVNÍM VYJEDNÁVÁNÍ A SPOLUPRÁCE ZAMĚSTNAVATELE<br>S ODBOROVOU ORGANIZACÍ ..... | 95         |
| Výsledky analýzy.....   | 95         |
| 14. PERSONÁLNÍ INFORMAČNÍ SYSTÉM .....  | 96         |
| Výsledky analýzy.....   | 96         |
| <b>ZÁVĚR.....</b>   | <b>97</b>  |
| <b>POUŽITÁ LITERATURA .....</b>   | <b>102</b> |
| <b>SEZNAM GRAFŮ, OBRÁZKŮ A TABULEK .....</b>  | <b>106</b> |
| <b>SEZNAM PŘÍLOH .....</b>  | <b>108</b> |

# ÚVOD

V řízení lidských zdrojů se objevily koncem 20. století mimořádně významné pohledy a koncepce, které byly reakcí na globalizační změny vyspělých ekonomik a jejich základem se stal nový přístup k postavení a významu člověka v pracovním procesu. Zásadní změnou bylo potlačení dosavadního vnímání pracovníka jako pasivního aktéra organizace a v novém pojetí začala být jeho role chápána jako největší kapitál, se kterým organizace disponuje. Tyto moderní myšlenky se nejprve prosadily v podnikatelském prostředí a poté se rozšířily i do veřejného sektoru.

Celý systém veřejné správy v České republice prošel po roce 1989 složitým transformačním procesem. Zatímco první samosprávný stupeň byl řešen bezprostředně v roce 1990 zrušením systému národních výborů a vytvořením samosprávných obcí, řešení druhého samosprávného stupně bylo podstatně složitější a definitivní podoby nabylo až přijetím ústavního zákona č. 347/1997 Sb., o vytvoření vyšších územně samosprávných celků a o změně ústavního zákona České národní rady č. 1/1993 Sb., Ústava České republiky. Ústavní změnou byly vyšší územně samosprávné celky vymezeny v podobě krajů a územní samospráva byla řešena vytvořením 14 krajů.

Zlomovým okamžikem pro další vývoj byly závěry Evropské komise k žádosti České republiky o členství v Evropské unii s požadavkem na nutnost přizpůsobit veřejnou správu standardům Evropské unie. Na základě tohoto stanoviska byla v roce 1999 schválena koncepce reformy veřejné správy, bylo rozhodnuto vytvořit tzv. smíšený model veřejné správy i na úrovni vyšších samosprávných celků spojením státní správy a samosprávy k naplnění záměru vzniku jednotné veřejné správy v České republice. Základními principy reformy veřejné správy se staly demokratizace, decentralizace, dekoncentrace a profesionalizace výkonu veřejné správy. K naplnění právního rámce reformy veřejné správy byl v roce 2000 přijat balík zákonů<sup>1</sup>, který znamenal rozdělení správy do jednotlivých stupňů a zajišťoval plynulý přechod na novou dělbu moci mezi státem a územní samosprávou. Faktické fungování krajského zřízení, ve spojitosti s obecním zřízením, se stalo důležitým krokem k přiblížení veřejné správy občanům.

Dalším pokrokem v reformě veřejné správy bylo přijetí zákona č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávních celků a o změně některých zákonů, který specifickým způsobem

---

<sup>1</sup> Např. zákon č. 128/2000 Sb., o obcích; zákon č. 129/2000 Sb., o krajích; zákon č. 147/2000 Sb., o okresních úřadech; zákon č. 157/2000 Sb., o přechodu některých věcí, práv a závazků z majetku České republiky do majetku krajů; zákon č. 243/2000 Sb., o rozpočtovém určení výnosů některých daní územním samosprávným celkům a některým státním fondům; zákon č. 248/2000 Sb., o podpoře regionálního rozvoje; zákon č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů.



vymezuje pracovní poměr úředníků a jejich základní povinnosti, případně další záležitosti a zákona č. 218/2002 Sb., o službě státních zaměstnanců i přes skutečnost odložení jeho plné účinnosti. Za zvláště významné u zákona č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků je třeba považovat, že poprvé - v kontextu evropských zásad moderního řízení lidských zdrojů ve veřejné správě - definoval oblast vzdělávání zaměstnanců jako systémovou a koncepční činnost přípravy zaměstnanců v rámci manažerské strategie každého úřadu.

V posledních letech je dominantním prvkem pokračující reformy veřejné správy zvyšování kvality veřejných služeb, kterou lze charakterizovat vyjádřením "občan na prvním místě". Dosažení tohoto záměru předpokládá zvýšení účinnosti řízení ve veřejné správě spolu se zvýšením účinnosti veřejné kontroly. To vše je podmíněno zajištěním řádné přípravy pracovníků veřejné správy a vybudováním kvalitních informačních systémů.

Prosazení nového pojetí veřejné správy jako služby pro občany vyžaduje na prvním místě věnovat mimořádnou pozornost oblasti lidských zdrojů. Lidský činitel rozhoduje o kvalitě a výsledcích práce, a tím vytváří i obraz o úřadech v očích veřejnosti. Personální management, v tomto procesu změn, hraje jednu z klíčových rolí, neboť je spoluzodpovědný za profesionalizaci veřejné správy. Jeho hlavním cílem je vytvářet podmínky pro využívání pracovního potenciálu zaměstnanců veřejné správy cestou jejich vzdělávání a rozvoje, hledáním účinných forem jejich motivace a stimulace a v neposlední řadě řízením pracovního výkonu periodickým hodnocením zaměstnanců a jejich pracovních výsledků. Vzhledem ke specifikám veřejné správy patří mezi rozhodující strategické činnosti personálního řízení získávání a výběr vhodných zaměstnanců s požadovanými předpoklady a potřebnými osobními vlastnostmi.

Určujícím faktorem pro řízení lidských zdrojů u územních samosprávných celků jsou rozhodnutí volených představitelů územních samospráv o stanovení základních záměrů a cílů personálního managementu. V dnešním pojetí je vedoucí personálního útvaru součástí vrcholového managementu úřadu, který se aktivně zapojuje do koncepčních otázek směřování úřadu při naplňování vizí a stanovených hodnot a do řešení krátkodobých cílů a úkolů v personálních, sociálních a dalších otázkách řízení a fungování úřadu. Z tohoto hlediska se role personálního útvaru mění z tradičního pojetí administrativně personálního článku řízení na specializované pracoviště řízení lidských zdrojů, které je odpovědné za zajišťování jednotné koncepční, metodické, koordinační, poradenské a kontrolní činnosti v rámci celého úřadu. Uplatněním systému řízení lidských zdrojů znamená v podstatě decentralizaci personálního útvaru, kdy řada personálních činností se přesouvá na vedoucí zaměstnance úřadu na jednotlivých stupních řízení.

Tímto postupem tedy dochází k posílení postavení a významu personálního útvaru v procesu řízení úřadu jako celku a současně se personální řízení stává záležitostí všech vedoucích zaměstnanců založeném na bázi partnerských vztahů a týmové práce.

Cílem diplomové práce je zmapovat a analyzovat oblast lidských zdrojů u vybraných krajských úřadů České republiky a na základě zjištěných poznatků navrhnout případná opatření či náměty, které povedou ke zlepšení a zkvalitnění stávajícího úrovně personálního řízení. Diplomová práce se v teoretické části zabývá rozhodujícími okruhy řízení lidských zdrojů. První část je věnována základům řízení lidských zdrojů, zejména úkolům a postavení personálního útvaru, formování personální politiky a strategie organizace. Samostatné místo zaujímá téma vytváření a analýza pracovních míst ve spojitosti s personálním plánováním. Další část je zaměřena na klasické personální činnosti spojené se získáváním a výběrem pracovníků, s jejich vzděláváním a hodnocením. V závěrečné pasáži je nastolena problematika odměňování, pracovních vztahů, péče o pracovníky a personálního informačního systému.

Samostatnou součástí teoretické části je nastínění řízení lidských zdrojů ve veřejné správě v podmínkách České republiky. Rozsah jednotlivých personálních činností a aktivit je shodný s rozsahem uvedeným v obecné části. Zvláštní pozornost je věnována specifickým záležitostem, kterými se veřejná správa odlišuje od podnikatelského prostředí.

Praktická část se zabývá personálním managementem ve veřejné správě u vybraných krajských úřadů. Předmětem posuzování se stal Krajský úřad kraje Vysočina a Krajský úřad Jihomoravského kraje, které společně vytváří územní jednotku tzv. region soudržnosti NUTS II Jihovýchod. V úvodu se práce zaměřuje na prezentaci vize těchto úřadů a jejich organizačního uspořádání. Samostatný blok je věnován praktické aplikaci personálního řízení v podmínkách sledovaných úřadů. V jednotlivých kapitolách jsou analyzovány a hodnoceny personální útvary, systémy získávání a výběru nových zaměstnanců a systémy hodnocení. Dále je upřena pozornost na vzdělávání zaměstnanců a na rozsah a kvalitu péče o ně. Zajímavým pohledem je zaznamenání vývoje počtu zaměstnanců a mzdového vývoje u těchto krajských úřadů, který je zachycen v časové řadě let 2001 až 2006. Práce se dotýká i vzájemných vztahů zaměstnavatele s odborovou organizací. Zjištěné poznatky a shrnutí jsou soustředěny do závěru práce a mohou být výzvou i návodem ke zkvalitnění stávajícího personálního systému na těchto úřadech.

Teoretická část práce vychází především z odborných publikací a literatury od domácích a zahraničních autorů, zabývajících se problematikou řízení lidských zdrojů. Za velmi přínosné se také ukázaly internetové zdroje. Praktická část se především opírá o sběr statistických a účetních dat a údajů získaných v písemné podobě od zkoumaných subjektů, případně z jejich webových

stránek. Při sběru dat a informací byla také použita metoda polostrukturovaného rozhovoru s vedoucími zaměstnanci personálních útvarů a zástupci odborové organizace a za zvláště pozitivní je třeba považovat poskytnutí interních písemných zdrojů a materiálů. Při zpracování těchto informací je především uplatněna metoda analýzy se zhodnocením stavu věci včetně vývojových trendů. Jedním z důležitých výstupů byla dále vzájemná komparace zkoumaných personálních činností u analyzovaných krajských úřadů s návrhem na jejich případné zlepšení a zkvalitnění. Nezbytnou součástí diplomové práce jsou obrázky, tabulkové přehledy a grafická vyjádření, která společně s přílohami podávají ucelený pohled a přehled o oblasti řízení lidských zdrojů u sledovaných subjektů.

# I. TEORETICKO-METODOLOGICKÁ VÝCHODISKA K PROBLEMATICE ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

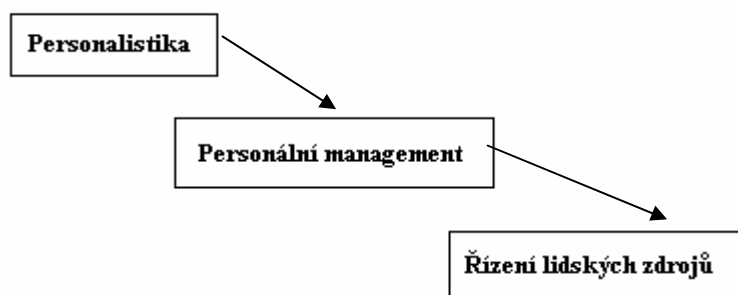
Pochopení významu lidského faktoru a podpora jeho všestranného růstu je v podmínkách globalizovaného světa základním předpokladem pro zdravý a úspěšný rozvoj každé organizace. Tuto skutečnost si dnes uvědomuje nejen podnikatelská sféra, ale i veřejný sektor a pro veškeré činnosti zaměřené na problematiku práce s lidmi v organizacích se vžilo označení řízení lidských zdrojů.

## 1. Řízení lidských zdrojů

„Řízení lidských zdrojů lze definovat jako proces dosahování podnikových cílů prostřednictvím získávání, stabilizování, propouštění, rozvoje a optimálního využívání lidských zdrojů v organizaci.“<sup>2</sup>. Toto nejnovější pojetí personální práce je dnes nejdůležitější složkou řízení organizace. Je to proto, že člověk v pracovním procesu rozhoduje o využívání všech zdrojů organizace (materiální, finanční, informační a lidské) a tímto novým pohledem na význam člověka jako nejdůležitějšího aktéra činnosti organizace se tak personální práce, v podobě řízení lidských zdrojů (dále jen „ŘLZ“), stává těžištěm celého procesu řízení organizace.

ŘLZ tak dovršuje vývoj personální práce od administrativní činnosti zvané „personalistika“, která pohlížela na pracovníky z pozice administrativních procedur a pasivního nahlížení na člověka, přes „personální řízení“ s aktivním přístupem k personální práci a formulování personální politiky organizace, které nadále bylo zaměřeno jen na vnitroorganizační problémy zaměstnávání pracovníků a mělo charakter operativního řízení. V 60. letech 20. století se začíná rodit nová koncepce personální práce tzv. ŘLZ představující nový manažerský přístup k personálu s komplexním a uceleným systémovým přístupem k personálním procesům včetně koncepčních činností. Obrázek č. 1 názorně dokumentuje vývojové fáze personální práce.

**Obrázek č. 1 - Vývojové fáze personální práce**



Zdroj: Vlastní schéma.

<sup>2</sup> Donnelly, jr., J. H. - Gibson, J. L. – Ivancevich, J. M.: Management. 1997, s. 543.

Při určování priorit ŘLZ se lze setkat s několika přístupy. Za hlavní úkoly ŘLZ lze považovat:

- a) zařazení správného člověka na správné místo a vytváření takových podmínek, aby tento člověk byl neustále připraven přizpůsobovat se měnícím se požadavkům pracovního místa;
- b) optimální využívání fondu pracovní doby a kvalifikace pracovníků;
- c) formování týmů, efektivního stylu vedení lidí a zdravých mezilidských vztahů v organizaci;
- d) personální a sociální rozvoj organizace;
- e) dodržování právních předpisů v oblasti zaměstnávání pracovníků a lidských práv.

Z hlediska věcného obsahu vyjadřují první tři úkoly zájmy organizace, čtvrtý úkol sleduje zájmy pracovníků a poslední úkol je v zájmu obou stran. V rámci těchto úkolů se obvykle zajišťují personální činnosti uvedené v tabulce č. 1.

**Tabulka č. 1 - Seznam a charakteristika personálních činností**

| Druh personální činnosti                   | Věcný obsah personální činnosti  |
|--|--|
| <i>Vytváření a analýza pracovních míst</i> | Definování pracovních úkolů, stanovení pravomocí a odpovědností, promítnutí pracovních úkolů společně s pravomocemi a odpovědností do jednotlivých pracovních míst, vypracování popisu a specifikace pracovních míst.                                    |
| <i>Personální plánování</i>                | Plánování potřeby pracovníků a jejího pokrytí a plánování personálního rozvoje pracovníků.   |
| <i>Získávání a výběr pracovníků</i>        | Zveřejňování informací o volných pracovních místech, volba dokumentů požadovaných od uchazečů o zaměstnání a po jejich předložení prostudování jejich obsahu, organizace testů a pohovorů, výběr a zařazení přijatého pracovníka do personální evidence. |
| <i>Mobilita pracovníků</i>                 | Zařazování nových pracovníků na pracovní místo, jejich povyšování, přearazování a propouštění pracovníků.  |
| <i>Vzdělávání a rozvoj pracovníků</i>      | Plánování vzdělávání, jeho organizace a hodnocení výsledků vzdělávání.   |
| <i>Hodnocení pracovníků</i>                | Stanovení obsahu a metody hodnocení, vlastní hodnocení pracovníka včetně závěrů a návrhů opatření a celkové vyhodnocení.   |
| <i>Odměňování a zaměstnanecké výhody</i>   | Stanovení tarifní mzdy (platu), jejich pobídkových složek a vymezení rozsahu benefitů.   |
| <i>Pracovní vztahy</i>                     | Vztahy mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem, kolektivní vyjednání mezi organizací a odborovou organizací, agenda stížností.   |
| <i>Péče o pracovníky</i>                   | Pracovní prostředí, bezpečnost a ochrana zdraví při práci, sociální služby, aktivity volného času.   |
| <i>Personální informační systém</i>        | Vedení personální evidence a dokumentace včetně personální datové základny, poskytování informací vedení organizace, jejím pracovníkům a ostatním orgánům.   |

Zdroj: Koubek, 2003, vlastní konstrukce.

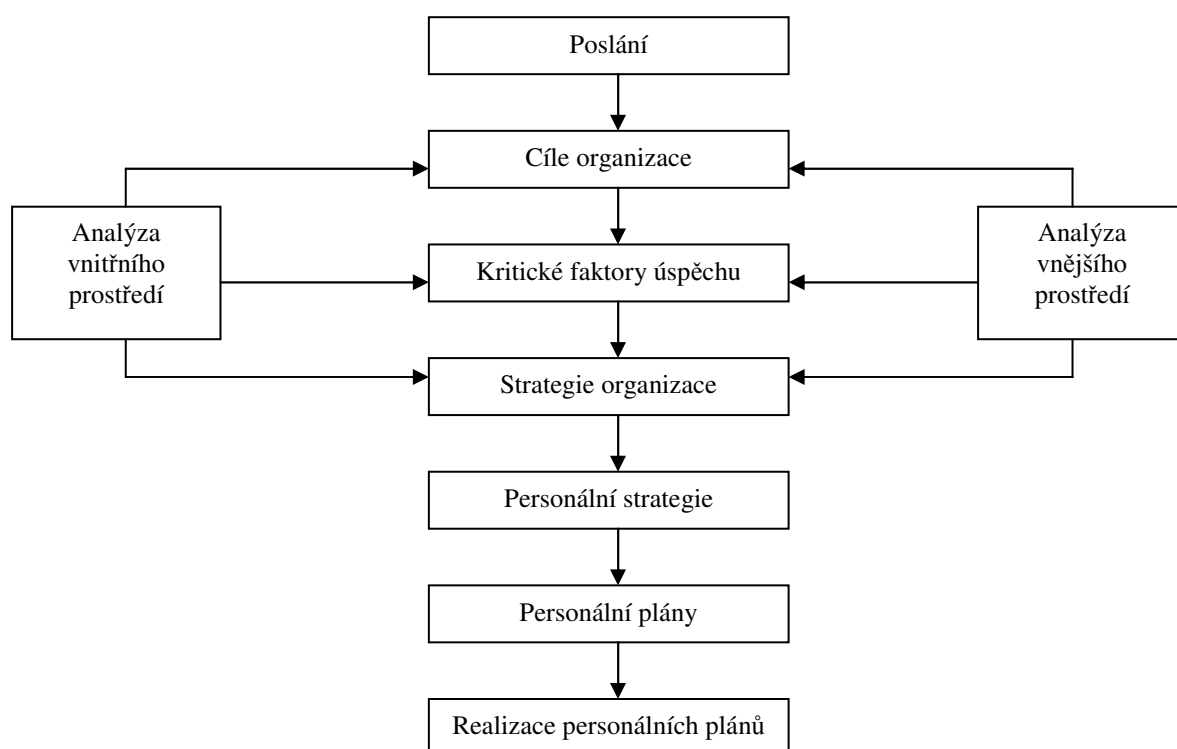
## 1.1 STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ A PERSONÁLNÍ ÚTVAR

„Strategické řízení lidských zdrojů je přístup k rozhodování o záměrech a plánech organizace, týkajících se charakteru zaměstnávání lidí a strategie politiky a praxe získávání, vzdělávání a

rozvoje pracovníků, řízení pracovního výkonu, odměňování a pracovních vztahů“<sup>3</sup>. Strategické řízení lidských zdrojů (dále jen „SŘLZ“) je především systematickým řízením výhledovým a integrovaným, u kterého dochází k propojování strategie lidských zdrojů jednak vertikálně směrem ke strategii organizace a dále horizontálně, tj. propojování jednotlivých strategií lidských zdrojů mezi sebou navzájem. Obecně řečeno SŘLZ se zabývá vztahem mezi ŘLZ a strategickým řízením organizace a jeho prostřednictvím se má naplnit základní poslání organizace, tj. zajistit plnění cílů organizace pomocí lidí. Z toho vyplývá, že hlavním cílem SŘLZ je vytyčovat vize, aby záměry a cíle organizace mohly být uspokojeny společně s potřebami jejích pracovníků za použití promyšlené politiky lidských zdrojů a jejích nástrojů.

Lze říci, že samotná personální strategie definuje základní dlouhodobé, obecné a komplexně pojaté cíle v oblasti potřeby pracovních sil a zdrojů, jejich pokrytí a hospodaření s nimi a vymezuje metody, jak těchto cílů dosáhnout. Při jejím zpracování se vychází z celkové strategie organizace s dlouhodobě stanovenými cíli a záměry, přičemž personální strategie musí být v souladu se zájmy a politikou organizace a měla by brát v úvahu i vnější podmínky formování, fungování a reprodukce lidských zdrojů.

**Obrázek č. 2 - Model personální strategie**



Zdroj: Minimum personálního řízení ve veřejné správě 2000.

<sup>3</sup> Armstrong, M.: – Řízení lidských zdrojů. 2001, s. 51.

Návodem na realizování jednotlivých personálních strategií je personální politika. Vypracování personální strategie je tedy předpokladem pro efektivní a účinnou personální práci. Při její formulaci je nutné najít odpovědi na tyto tři základní otázky:

- Kde se právě nyní nacházíme?
- Kde chceme být za rok, za dva, za tři nebo za pět let?
- Jak se tam dostaneme?

Jak postupovat při hledání odpovědí na tyto otázky lze schématicky vyjádřit prostřednictvím modelu personální strategie na obrázku č. 2. Tento přístup bere v potaz všechny faktory vnitřního i vnějšího prostředí a jejich možný dopad na organizaci k zajištění jejího optimálního rozvoje.

### ***1.1.1 Personální útvar a profil personalisty***

Personální útvar je pracoviště specializované na ŘLZ a jeho hlavní úlohou je zajišťovat personální práce a poskytovat služby související s touto činností vedoucím pracovníkům, ale i ostatním pracovníkům organizace. Základním obsahem personální práce jsou činnosti koncepční, metodologické, organizační, regulační, poradenské a kontrolní a ve vztahu k vnějšku plní činnosti zejména informačněkomunikační. Nedílnou součástí personální práce je vypracování personální strategie a personální politiky organizace a posouzení dopadu rozvojových a útlumových záměrů organizace do zaměstnanosti a s tím souvisejících otázek personální politiky.

Postavení personálního útvaru a jeho vnitřní uspořádání v hierarchii řízení organizace je především určeno velikostí organizace a dále rozsahem personálních činností prováděných vlastními pracovníky organizace. V moderním pojetí je vedoucí personálního útvaru členem nejvyššího vedení organizace. Tato role pozitivně usnadňuje zejména prosazování personální strategie a politiky organizace a hodnocení dopadů záměrů organizace provádět změny v obsahu a poslání organizace. S velikostí organizace souvisí potřeba přechodu od univerzálních personalistů na personalisty specialisty s výkonem jen pro určitou personální agendu.

Nové pojetí personální práce přineslo změny v nazírání na roli personalisty v organizaci. Vedle tradičních hledisek (teoretické znalosti a praktické dovednosti) se pro výkon této funkce vyžaduje souhrn dalších znalostí a schopností, které z jeho osoby dělají manažera s tvůrčím myšlením. Nezbytným předpokladem úspěšnosti práce osoby personalisty je umění jednat s lidmi, rozvíjet své organizační schopnosti, schopnost učit se a také umět přebírat informace z vnějšího prostředí a pracovat s nimi. Je v proto zájmu organizace pečovat o všestranný rozvoj personalisty formou doškolování.

Ke zvýšení autority a prestiže personálního útvaru a personalistů je žádoucí vytvářet vztahy s vedoucími pracovníky organizace na bázi partnerských vztahů a týmové práce. Za velmi prospěšné se doporučuje mít širší „provozní“ informace o povaze práce v jednotlivých útvarech organizace a o jejích problémech, které pozitivně přispívají k řešení sporných otázek. Důležitá je také propagace vlastních služeb personálního útvaru, která umožňuje nabízet aktuální informace o dění v personální práci pro všechny pracovníky organizace a rozšiřovat tak okruh žadatelů o ně. Předpokladem k tomu je vhodná komunikace s odpovídajícími komunikačními kanály.

## **1.2 ANALÝZA A POPIS PRACOVNÍHO MÍSTA**

Nedílnou součástí formování lidských zdrojů v organizaci je vytvoření optimální struktury pracovních míst a její obsazení pracovníky s kvalifikací, schopnostmi a dovednostmi, které umožní organizaci plnit úkoly vyplývající z jejího poslání. K zabezpečení tohoto cíle je žádoucí neustále se zabývat zjišťováním potřeby pracovníků. V nevýrobním sektoru zejména ve veřejné správě se pod pojmem potřeba pracovníků rozumí potřeba pracovních nebo také funkčních míst.

Snahou každé organizace je, aby úkoly plnila optimálním počtem pracovníků v požadované kvalifikační struktuře a s pracovními schopnostmi. V opačném případě vzniká disproporce, kdy organizace zaměstnává méně či více pracovníků, než je jejich plánovaná potřeba. Pro oba tyto případy jsou charakteristické negativní důsledky. V prvním případě platí, že pracovníci nestačí plnit objem práce a ještě markantněji se tento stav projevuje co do kvality odevzdávané práce. Dalším projevem je, že pracovníci pracují v časové tísně a za nadměrného stresu a výsledkem je jednak nedostatečně promyšlené pracovní postupy a nesprávná rozhodnutí. V krátkodobějším horizontu dochází ke vzniku konfliktů a k poklesu výkonnosti a v dlouhodobějším dokonce ke zhoršování jejich zdravotního stavu. Neřešený stav věci má za následek zhoršení klimatu v organizaci, narušení vztahu k vedoucími pracovníky a k samotné organizaci. Konečným efektem je ohrožení chodu organizace.

Opačnou situací je, když je organizace přezaměstnaná. Nedostatečné využívání pracovníků vyvolává ztrátu pocitu uspokojení z vykonané práce a po čase se pracovníci stávají kritiky poměrů v organizaci. Dalším průvodním znakem je rozdílné pracovní nasazení jednotlivých pracovníků uvnitř organizace, kdy část z nich je pracovním přetěžována a další se naopak nudí. Důsledkem pak je zhoršení mezilidských vztahů, které neodstraní ani diferencované odměňování, jenž situace stejně neřeší. Pocit nedostatku příležitosti i v tomto případě zhoršuje vztah k vedoucími pracovníky i k organizaci jako celku a pracovníci, pokud získají vhodnou nabídku zaměstnání jinde, z organizace odcházejí. Přezaměstnanost obecně znamená zvýšené čerpání osobních nákladů a dopad do ekonomiky organizace.

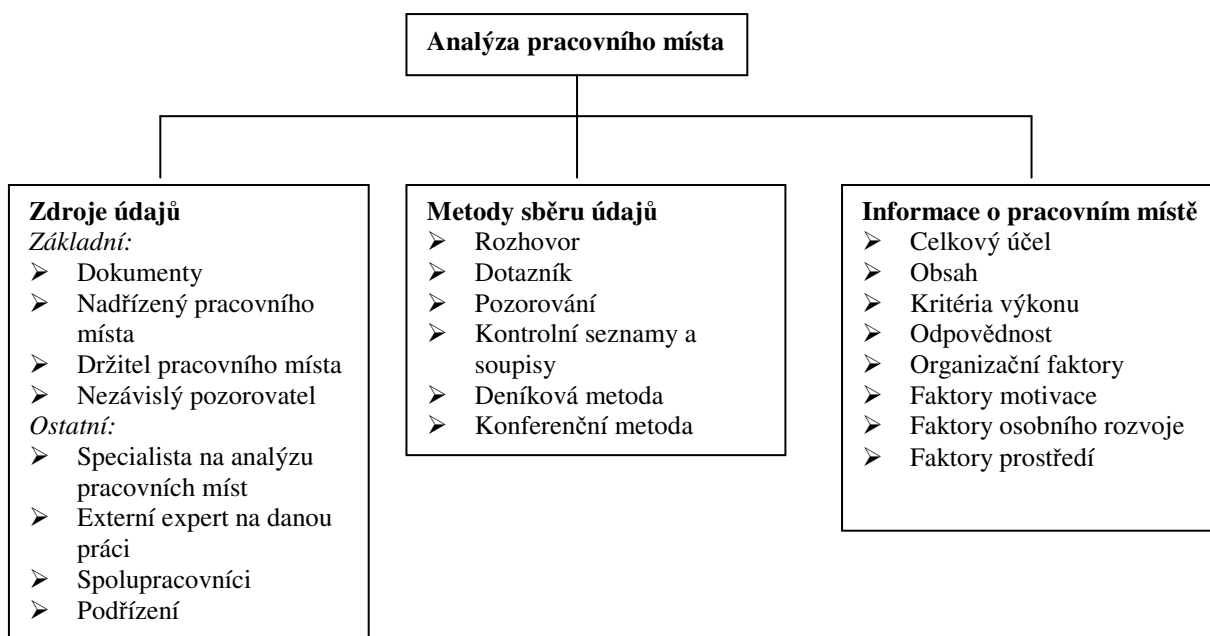


### 1.2.1 Analýza pracovního místa

Analýza pracovních míst představuje jednu z nejdůležitějších metod v ŘLZ. „Analýza pracovních míst není nic jiného než zjišťování, zaznamenávání, uchovávání a analyzování informací o úkolech, metodách práce, odpovědnosti, vazbách na jiná pracovní místa, podmínkách, za nichž se práce vykonává, a o dalších souvislostech pracovních míst.“<sup>4</sup>

Při analýze pracovního místa se využívají různé zdroje sběru informací s jediným cílem získat co nejvíce údajů o činnostech, které pracovníci vykonávají. Poté se přistupuje k analýze získaných údajů a výstupem je ucelený soubor informací o předmětném pracovním místě. Souhrnný pohled na problematiku analýzy pracovního místa zachycuje obrázek č. 3.

**Obrázek č. 3 - Základní zdroje informací o pracovních místech, metody sběru informací a informace o pracovním místě.**



Zdroj: Vlastní schéma.

Úspěšnost analýzy závisí především na vhodném výběru zdrojů informací. Mezi základní zdroje informací patří:

- **Dostupné písemné dokumenty** typu organizační řád, pracovní postupy, právní a interní předpisy.
- **Nadřízení pracovníci** – poskytují základní informace o pracovním místě a vykonávaných činnostech, vymezují odpovědnost, která je s pracovním místem spojena.
- **Pracovník sledovaného pracovního místa** – sdělují detailní informace o své pracovní činnosti
- **Nezávislý pozorovatel** – osoba pověřená analýzou pracovního místa, která pozorováním výkonu pracovníka konfrontuje a doplňuje informace získané z výše uvedených zdrojů.

<sup>4</sup> Koubek, J.: Personální práce v malých podnicích. 2003, s. 45.

Při určování metody vhodné pro analýzu se vychází z konkrétních hledisek a aspektů, které umožní dosáhnout nejlepších výsledků k zajištění sledovaného cíle. Mezi nejčastěji používané metody se řadí rozhovory a dotazníky.

### ***1.2.2 Popis a specifikace pracovního místa***

Popis pracovního místa vyjadřuje základní údaje o rozsahu práce vyžadované na konkrétním pracovním místě. Při jeho sestavení se vychází z podrobné analýzy pracovních míst. Součástí popisu pracovního místa je dále sdělení celkového účelu pracovního místa, vztahu nadřízenosti a podřízenosti a vymezení hlavních úkolů a odpovědností, které přísluší k tomuto místu. V popisu mohou být uvedeny další informace, které přibližují povahu a obsah práce a její úroveň. Využití popisu místa v rámci systému personální práce je mnohostranné a může sloužit např. pro získávání pracovníků, pro účely sestavení organizační struktury organizace a odměňování, pro oblast vzdělávání a hodnocení práce.

Specifikace pracovního místa je souhrn požadavků na vzdělání, kvalifikaci, zkušenosti a schopnosti, které jsou požadovány pro dané pracovní místo. Specifikace je odvozena z pracovního místa, proto by měla být používána ve spojení s popisem tohoto místa. V podstatě se jedná o přehled kvalitativních požadavků, které pracovní místo klade na pracovníka. Specifikace společně s popisem pracovního místa je součástí informace při získávání nových pracovníků, která umožňuje potenciálnímu uchazeči rozhodnout se, zda nabídku zaměstnání přijme.

## **1.3 PLÁNOVÁNÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ**

Plánování lidských zdrojů lze definovat jako „...určování (odhadování) velikosti a struktury střednědobé či operativní potřeby lidských zdrojů, požadovaných organizací pro dosažení jejich podnikatelských cílů, a zdrojů jejího pokrytí...“<sup>5</sup> Postavení personálního plánování z hlediska plánování činnosti organizace je vnímáno jako kategorie sekundárního významu, neboť primární v procesu plánování je plánování výrobních cílů a ostatních činností organizace. Navzdory této skutečnosti, a protože je člověk rozhodující činitel pro organizaci, je současně personální plánování základem veškerých plánovacích činností, resp. jejich nejdůležitější součástí.

K tomu, aby personální plánování plnilo své poslání, je nezbytné zajistit, aby do personálních plánů byly promítnuty záměry a předpoklady strategie organizace. Je třeba dále dosáhnout, aby cykly plánování činnosti organizace a personálního plánování byly časově shodné a v neposlední řadě docílit stavu, aby personální plánování mělo celoorganizační postavení, které budou ctít i vrcholový manažeři organizace.

---

<sup>5</sup> Urban, J.: Výkladový slovník řízení lidských zdrojů s anglickými ekvivalenty. 2004, s. 128.

Předmětem personálního plánování je:

- a) plánování potřeby pracovníků, tj. plánování poptávky po pracovních silách;
- b) plánování pokrytí potřeby pracovníků, tj. plánování nabídky pracovních sil v organizaci i mimo ni;
- c) plánování personálního rozvoje pracovníků.

Personální plánování vychází jednak z prognózy potřeby pracovních sil, která dává informace o předpokládaném zaměření činnosti organizace a jejích možných změnách včetně technických a technologických otázek a demografického vývoje pracovníků organizace a z prognózy zdrojů pracovních sil, která se zabývá stavem využívání a možnostmi úspor pracovníků v organizaci a jejich profesně kvalifikační strukturou a předpokládaným rozvojem. Na základě strategických plánů organizace se vytýčí cíle strategického personálního řízení, které jsou východiskem pro strategické personální plány. Ty se v rámci personálního plánování konkretizují (fáze odhadu celkové potřeby lidských zdrojů, fáze odhadu existujících vnitřních zdrojů pracovní síly a fáze porovnání obou předchozích odhadů a stanovení tzv. odhadu čisté potřeby lidských zdrojů) a v závěrečné fázi dochází k vypracování plánů jednotlivých personálních činností. Mezi ně především patří:

- a) **plány získávání a výběru pracovníků** – zaměřeny na získávání pracovníků z vnějších zdrojů, stanovení metod získávání a výběru pracovníků, možnost zapojení institucí trhu práce a jiných subjektů, rozsah požadovaných dokumentů od uchazečů o zaměstnání apod.;
- b) **plány vzdělávání pracovníků** – určení prioritních oblastí vzdělávání a stanovení skupin pracovníků pro toto vzdělávání, volba metod a forem vzdělávání, technickoorganizační zajištění vzdělávání, sestavení plánu finančního krytí a stanovení metod vyhodnocení efektivnosti vzdělávání;
- c) **plány rozmisťování pracovníků** – řeší otázky a problémy související s vnitřní mobilitou pracovníků, zejména jejich rozmisťování podle jejich schopností a chování, výtípnování pracovníků pro odpovědnější funkce, nástupnictví ve vedoucích funkcích;
- d) **plány odměňování** – zabývají se zejména stabilizací pracovníků a jejich stimulací k pracovnímu výkonu, vzájemným vztahem růstu průměrných výdělků a produktivity práce, odměňováním špičkových pracovníků organizace;
- e) **plány penzionování a propouštění pracovníků** – řeší otázky vztahující se k pracovníkům, kteří dosáhli nároku na důchod či možnosti předčasného odchodu do důchodu, dále otázky s uvolňováním z důvodu nadbytečnosti a procesem propouštění v průběhu roku;

- f) *plány hodnocení pracovníků* – vymezují časový postup hodnocení, jeho obsah a metody hodnocení s vazbou všechny předchozí plány personálních činností.

Pro všechny druhy plánů personálních činností platí zásada jejich posouzení z hlediska nákladovosti a jejich přínosů pro organizaci a jejich pracovníky.

#### **1.4 ZÍSKÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ**

Získávání pracovníků společně s jejich výběrem se považuje za vůbec nejdůležitější činnosti personální práce. Obě tyto činnosti jsou vzájemně úzce provázané. „*Hlavním cílem získávání pracovníků ..... je přilákat ty nejlepší uchazeče o volná pracovní místa.*“<sup>6</sup> Lze říci, že v podstatě jde o určitý druh komunikace mezi organizací a veřejností, kdy organizace sděluje občanům svá volná pracovní místa a podmínky zaměstnání. Organizace předpokládá, že tímto způsobem potenciální zájemci získají dostatečný množství informací, které je povede k rozhodnutí, zda splňují předpoklady ucházet se o volné pracovní místo a získat ho. Způsob vlastního provedení získávání pracovníků a následně jejich výběr je zcela v rukou organizace, v jejích konkrétních postupech a opatřeních, které jí umožní naplnit záměr obsadit místo nejlepším kandidátem.

Kandidáty na obsazení volných pracovních míst je možno získat přímo v organizaci nebo mimo organizaci na trhu práce. Tabulka č. 2 uvádí zdroje na trzích práce a výhody a nevýhody získávání pracovníků na těchto trzích.

---

<sup>6</sup>Donnelly, jr., J. H. - Gibson, J. L. – Ivancevich, J. M.: Management. 1997., s. 551.

**Tabulka č. 2 - Zdroje pracovníků, jejich výhody a nevýhody**

| <b>Interní trh práce = vlastní pracovníci</b>  | <b>Externí trh práce</b>  |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ pracovní síly uspořené v důsledku technického rozvoje</li> <li>➤ pracovní síly uvolněné v souvislosti s ukončením nějaké činnosti</li> <li>➤ pracovníci, kteří chtějí a mají schopnosti vykonávat náročnější práci</li> <li>➤ pracovníci, kteří mají zájem přejít na uvolněné či nově vytvořené pracovní místo</li> </ul>                           | <p><b>Hlavní zdroje:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ volné pracovní síly na trhu práce</li> <li>➤ čerství absolventi škol</li> <li>➤ zaměstnanci jiných organizací</li> </ul> <p><b>Doplňkové zdroje:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ ženy v domácnosti</li> <li>➤ důchodci</li> <li>➤ studenti</li> <li>➤ pracovní zdroje v zahraničí</li> </ul> |
| <p><b>Výhody</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ organizace lépe zná silné a slabé stránky uchazeče</li> <li>➤ pracovník lépe zná chod a činnost organizace a v krátké době podává očekávaný výkon</li> <li>➤ zvyšuje se morálka a motivace pracovníků</li> <li>➤ lepší návratnost investic vložených do pracovníků, lepší využití zkušeností získaných v organizaci</li> </ul> | <p><b>Výhody</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ škála schopností a talentů je větší</li> <li>➤ nové pohledy, názory, poznatky, zkušenosti</li> <li>➤ levnější a snadnější získat vysoce kvalifikované pracovníky, techniky a manažery</li> </ul>  |
| <p><b>Nevýhody</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ soutěž o kariérní růst může negativně ovlivňovat morálku a mezilidské vztahy</li> <li>➤ překážky pronikání nových myšlenek a přístupů oproti přijetí nových pracovníků zvenku</li> </ul>   | <p><b>Nevýhody</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ přilákání, kontaktování a hodnocení výběru uchazečů je obtížnější a nákladnější</li> <li>➤ adaptace a orientace pracovníků je delší</li> <li>➤ vznik nepřijemností s dosavadními pracovníky, kteří se cítili kvalifikováni či oprávněni získat volné místo</li> </ul>   |

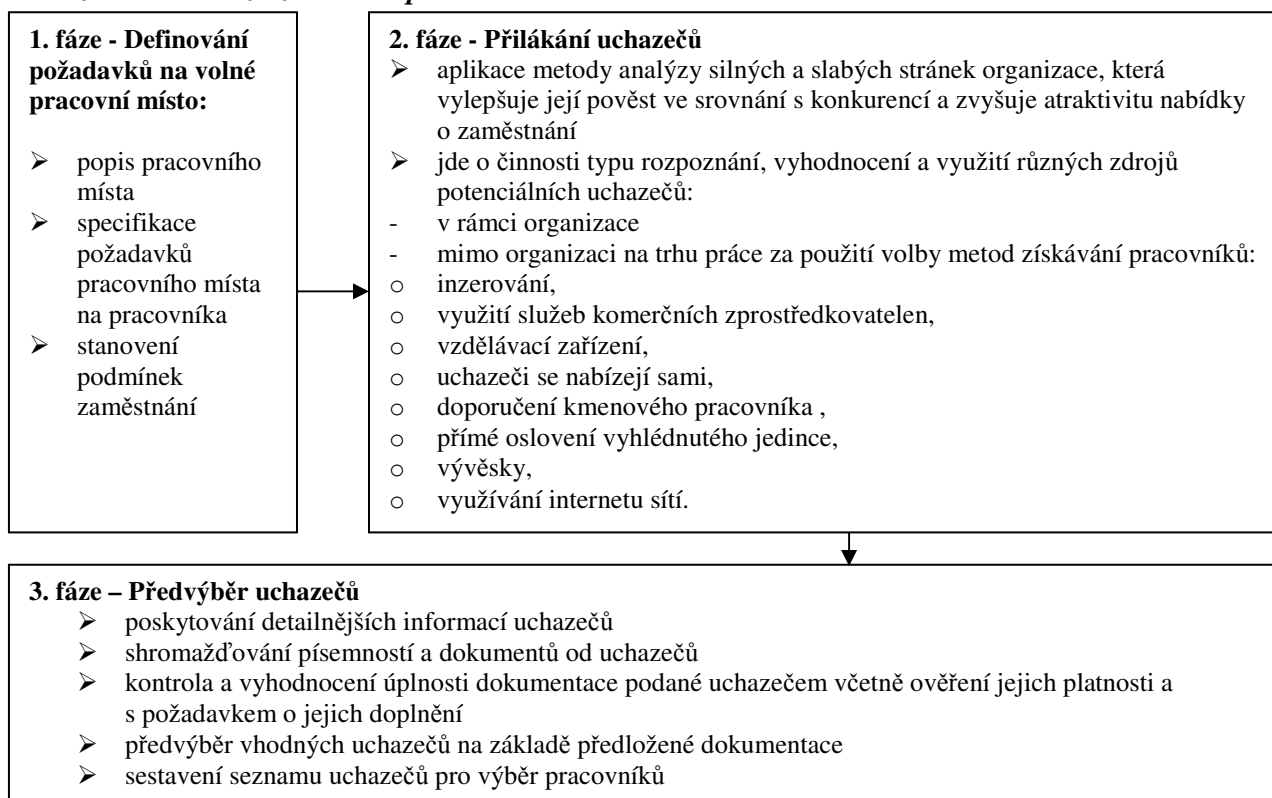
Zdroj: Koubek, 2002, vlastní schéma.

Nejrozšířenější metodou přilákání uchazečů je inzerování. K zajištění potřebného efektu této metody je nutné, aby inzerát splňoval některá kritéria zejména konkurenceschopnosti, tj. aby byl konkurenceschopnější než inzeráty ostatních organizací, dále kritéria atraktivity a zajímavosti, tj. aby pobízel a udržoval zájem o obsah inzerované informace a kritéria stimulace akce, tj. aby jeho obsah přiměl uchazeče k podání žádosti o zaměstnání.

Součástí procesu získávání pracovníků je volba dokumentů a informací požadovaných od uchazečů o pracovní místo. Tímto opatřením se dosahuje možnosti úspěšného absolvování výběru pracovníků a jeho prostřednictvím se získávají potřebné informace o uchazeči. Rozsah těchto dokumentů a informací je ve výlučné pravomoci organizace. Nejčastěji požadovanými dokumenty jsou zejména životopis s průvodním dopisem, doklady o vzdělání a doklady o dosavadní praxi.

Při procesu získávání pracovníků lze rozlišit následující etapy, jejichž obsahová náplň je uveden na obrázku č. 4.

**Obrázek č. 4 – Fáze získávání pracovníků**



Zdroj: Armstrong, 2001, vlastní schéma.

## 1.5 VÝBĚR PRACOVNÍKŮ

Výběr zaměstnanců je proces, ve kterém si organizace z okruhu uchazečů o pracovní místo hledá osobu, která nejlépe vyhovuje kritériím na obsazované místo a přispěje k vytváření zdravých mezilidských vztahů v pracovním kolektivu a zároveň bude napomáhat k vytváření žádoucí podnikové kultury. Neexistuje však žádná metoda výběru pracovníků, která by naprosto spolehlivě vybrala nejlepšího uchazeče a zaručila, že tato osoba bude plnit úkoly a vykazovat chování, jaké po něm organizace bude vyžadovat. Předpokladem úspěchu v procesu výběru je akceptování zásady, že při výběru je nezbytné používat více metod najednou, aby bylo dosaženo co největší pravděpodobnosti výběru nejlepšího kandidáta. Je naprosto nepřijatelné, aby při výběru byla aplikována kritéria neslučitelná s právním řádem České republiky (dále jen „ČR“) a mezinárodními úmluvami, které mají diskriminační povahu. Celý proces končí výběrem uchazeče na volné pracovní místo, popř. výběrem do „rezervy“ pro případ, že by uchazeč vybraný jako první v pořadí mezitím ztratil zájem.

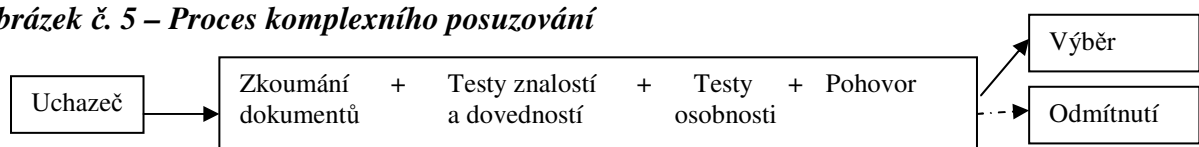
Při výběru pracovníků je nejdůležitější otázkou stanovení hodnotících kritérií pro posuzování pracovní způsobilosti uchazečů pro obsazované pracovní místo. Je to proto, že předmětem posuzování jsou znalosti, schopnosti, dovednosti a další vlastnosti uchazečů, které v naprosto převážné míře reprezentují kvalitativní veličiny, jejichž měřitelnost většinou není možná nebo

jen do jisté míry. Samotná činnost hodnocení pracovní způsobilosti je založena na zásadě porovnání míry vhodnosti každého z hodnocených uchazečů, přitom je každý uchazeč porovnáván podle veličin a charakteristik u něho zjištěných se stanovenými požadavky a charakteristikami pro obsazované pracovní místo. Na kvalitu a objektivitu posuzování způsobilosti uchazeče působí řada rizikových faktorů, za které se považuje vedle množství informací o uchazeči především jejich kvalita, zejména jejich věrohodnost, úplnost a detailní obsah.

Při výběru pracovníků existují v zásadě tyto postupy:

- a) **Komplexní posuzování** také označované jako kompenzační postup - používá se zejména v situacích, kdy nelze stanovit jednoznačná kritéria a uplatňuje se v případech malého počtu uchazečů. Charakteristickým rysem tohoto postupu je to, že je umožněna kompenzace případných nedostatků uchazeče v jedné oblasti přednostmi v jiných oblastí. Proces posuzování zachycuje obrázek č. 5.

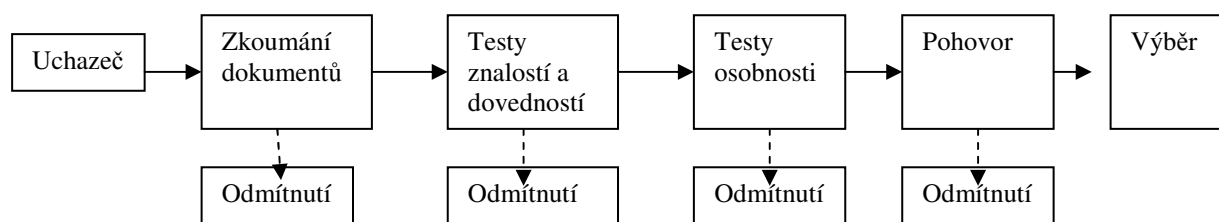
**Obrázek č. 5 – Proces komplexního posuzování**



Zdroj: Koubek, 2000.

- b) **Vyřazovací postup** – používá se při velkém počtu uchazečů, kteří jsou postupně vyřazováni na základě předem stanovených kritérií a do finálního výběru postupuje jen několik uchazečů. Tento postup je schématicky znázorněn na obrázku č. 6.

**Obrázek č. 6 – Proces vyřazovacího postupu**



Zdroj: Koubek, 2000.

- c) **Smíšený (hybridní postup)** – předchozí postupy se kombinují .

Je třeba dodat, že uvedená schémata nejsou závazná a je běžné, že testy či některé druhy testů nebývají součástí výběrového řízení nebo jsou považovány za doplňkové metody výběru pracovníků.

Vedle pohovoru a testů existuje relativně široká škála dalších metod výběru pracovníků. Zvláštním druhem jsou tzv. skupinové metody výběru založené na bázi simulace řešení určitého problému. Jejich podstatou je argumentačně obhájit navrhovaná řešení před ostatními uchazeči a na základě výsledku oponentury je proveden výběr pracovníka.

Při výběru pracovníků je třeba respektovat tzv. „**zdravé**“ **zásady politiky výběru pracovníků**. Mezi základní principy patří důsledné dodržování platných právních předpisů a vybírání pracovníků jen na základě jejich schopností, nikoliv na základě osobních či jiných sympatií. Dalším důležitým bodem je uvědomění si, že výběr je oboustranná záležitost, kdy si organizace vybírá pracovníka a zároveň si uchazeč vybírá organizaci. Uchazeč je tedy rovnocenným a rovnoprávným parterem a jím poskytnuté informace jsou důvěrného charakteru a bez jeho souhlasu je nelze zpřístupnit jiným osobám, než těm, kteří prováděli výběr. Dále je třeba při stanovení kritérií a metod výběru dodržovat hledisko přiměřenosti jejich aplikace ve vztahu k obsazovanému místu a povaze práce. Při výběru zásadně používat několik metod a za nedílnou jeho součást považovat vždy osobní pohovor. V neposlední řadě je třeba dbát, aby rozhodovatelé výběru byly řádně proškoleni a měli znalosti a zkušenosti z výběrových procedur a jednalo se o osoby mající přehled o záměrech rozvoje organizace a o její personální politice. Za samozřejmé je třeba považovat, že tyto osoby se předem seznámí s dokumentací uchazečů a problematikou obsazovaného pracovního místa. Je třeba vyžadovat, aby výběrové řízení bylo organizačně zajištěné bez složitých procedur a bylo časově, finančně a administrativně co nejméně náročné.

## **1.6 MOBILITA PRACOVNÍKŮ**

Řízení mobility pracovníků je nedílnou součástí personální práce a jeho cílem je poskytovat potřebné informace pro personální řízení o pohybu pracovníků a jejich příčinách zejména ve vztahu k okolnímu prostředí. Hlavním úkolem řízení mobility je nalézt správné odpovědi na tyto základní otázky:

- a) kolik a jaké pracovníky bude organizace potřebovat;
- b) kde potřebné pracovníky vzít;
- c) jakým způsobem tyto pracovníky získat a udržet.

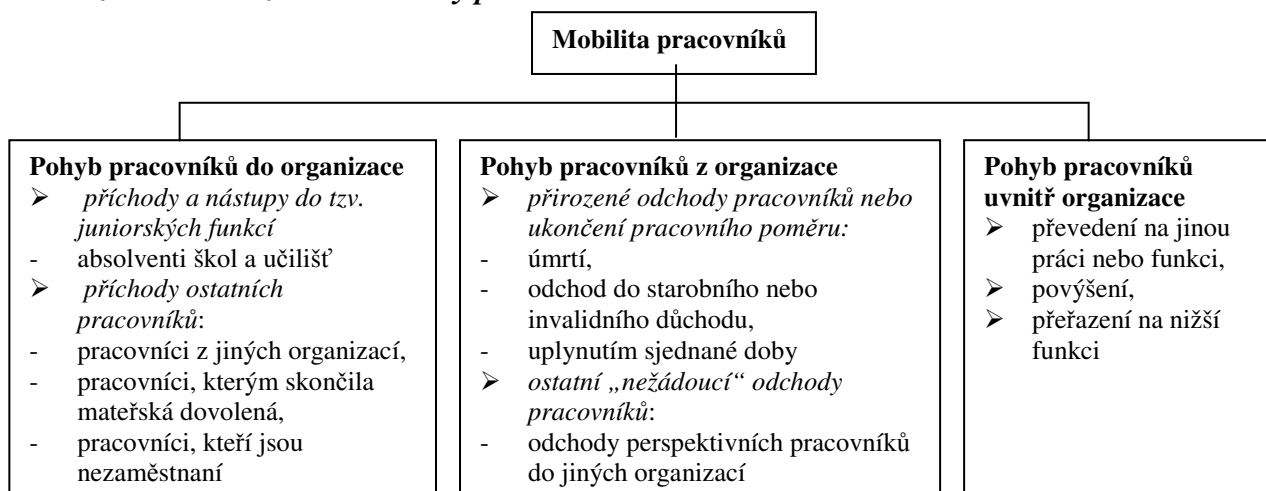
Při hledání východisek tohoto okruhu problémů se vychází jednak z údajů celostátních a regionálních databází (analýzy trhu práce, demografickopopulační studie, legislativní normy apod.) a dále ze stavu, struktury a analýzy dat zejména personální evidence organizace.

ŘLZ vymezuje dvě základní formy pohybu pracovníků, a to tzv. vnější mobilitu a mobilitu vnitřní. V rámci vnější mobility se samostatně rozlišuje pohyb pracovníků do organizace a pohyb pracovníků z organizace. Vnější mobilita znamená ukončení pracovního poměru formou dohody, výpovědi, okamžitým zrušením nebo zrušením ve zkušební době. Návrh na skončení pracovního poměru musí mít písemnou podobu a musí být doručen druhé straně. Při rozvázání pracovního poměru z organizačních důvodů přísluší pracovníkovi odstupné podle zákoníku



práce. U vnitřní mobility se vyskytuje horizontální pohyb pracovníků, u kterých pouze dochází k přesunu na jiné pracovní místo z pohledu pracovníka se zajímavější či jinak atraktivnější prací. U vertikální mobility se přesun pracovníka – týká se vedoucích pracovníků - odvíjí buď postupem nebo sestupem na jinou řídicí funkci. Obsahová náplň jednotlivých forem mobility je předmětem obrázku č. 7.

**Obrázek č. 7 – Rozdělení mobility pracovníků**



Zdroj: Vlastní schéma.

## 1.7 VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJ PRACOVNÍKŮ

Největším bohatstvím každé organizace je lidský potenciál, který rozhoduje o tom, zda bude organizace úspěšná či nikoliv. Tento stěžejní poznatek vybízí organizace k tomu, aby lidskému kapitálu věnovaly prvořadou pozornost. Pod pojmem lidský potenciál se rozumí pracovníci organizace, jejich znalosti, dovednosti, zkušenosti a v pojetí dnešních potřeb také ochota a připravenost zvládat změny, které přináší pokrok ve společnosti. V moderní společnosti se neustále mění požadavky na znalosti a dovednosti pracovníka a vzdělávání se tak stává celoživotním procesem. „Vzdělávání je mimořádně silným nástrojem rozvoje kompetencí a tím i zvýšení konkurence organizace, která chce udržovat krok se změnami technologie, ekonomiky a prostředí vůbec.“<sup>7</sup>

Rozvoj lidských zdrojů se považuje za kombinace vzdělávání, odborného vzdělávání a rozvoje lidí a tyto pojmy vyjadřují v případě:

- vzdělávání** – získávání všeobecných znalostí, dovedností a sociálních vlastností umožňujících člověku být aktivně činný ve společnosti. Tento proces se uskutečňuje převážně v zařízeních základního školního vzdělávání a po jeho absolvování osoby vstupují přímo na trh práce nebo do institucí odborného vzdělávání;

<sup>7</sup> Bělohávek, F. - Košťan, P. – Šuleř, O.: Management. 2006, s. 317.

- b) **odborného vzdělávání** – získávání specifických znalostí a dovedností pro určité zaměstnání a jejich aktualizace v důsledku měnících se požadavků pracovního místa. Zahrnuje formální složku, kterou tvoří institucionalizované vzdělávání ve vzdělávacích institucích či programech zabezpečovaných organizací a neformální složku, kterou reprezentuje prohlubování kvalifikace vlastní praxí a odborným sebevzděláváním. Výsledkem tohoto vzdělávání je kvalifikace pracovníka pro konkrétní pracovní místo;
- c) **rozvoje lidí** – jde o získání širšího spektra znalostí a dovedností, které nejsou nutné pro výkon práce na daném pracovním místě a v souhrnu umožňují pracovníkovi širší uplatnění na trhu práce s možností dalšího kariérního růstu.

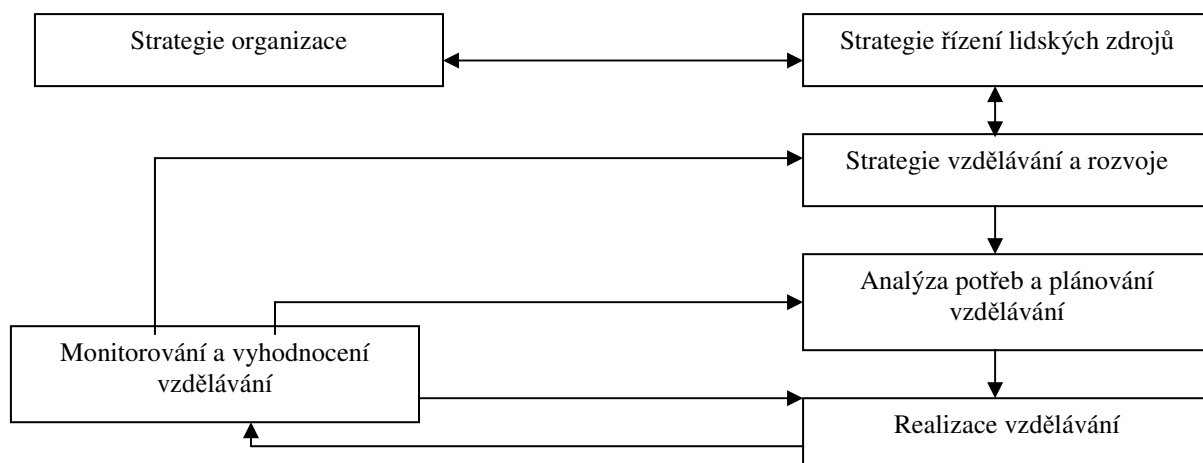
Vzdělávání se tedy považuje za účinný prostředek, jak dosáhnout konkurenceschopnosti, jak zvýšit adaptabilitu pracovníků na změny vnějšího prostředí i změny v organizaci a jak zvýšit schopnosti pracovníků plnit pracovní úlohy a zároveň uspokojovat osobní potřeby.

Při sestavování strategie vzdělávání se vychází ze strategie ŘLZ, která, jak bylo v předchozí části uvedeno, je určena přímo samotnou strategií organizace, jejím posláním a jejími střednědobými a dlouhodobými cíli. Obecně platí, že strategie vzdělávání a rozvoje pracovníků patří v rámci systému ŘLZ mezi nejdůležitější personální činnosti. Při zpracování strategie vzdělávání se musí vycházet ze základních otázek, za které lze považovat zejména:

- Jaká je současná kvalifikační základna pracovníků organizace a jaký je záměr, kterého je nutné docílit v dalším období s ohledem na strategii organizace a potažmo strategii ŘLZ?
- Jaký je současný stav systému vzdělávání pracovníků a jaké je třeba provést systémové korekce?

Strategie vzdělávání předpokládá vytvoření systému vzdělávání pracovníků, do kterého budou zapojeni všichni pracovníci, resp. všechny skupiny pracovníků, kterými organizace disponuje. Strategii vzdělávání a rozvoje pracovníků v organizaci lze schématicky vyjádřit obrázkem č. 8.

**Obrázek č. 8 – Cyklus vzdělávání založený na plánu lidských zdrojů**



Zdroj: Minimum personálního řízení ve veřejné správě, 2000.

Primárním předpokladem pro zajištění vzdělávací agendy u organizací je existence specializovaného organizačního útvaru (odbor, oddělení). „*Nejefektivnějším vzděláváním pracovníků v organizaci je dobře organizované systematické vzdělávání. Je to neustále se opakující cyklus, vycházející ze zásad politiky vzdělávání, sledující cíle strategie vzdělávání a opírající se o pečlivě vytvořené organizační a institucionální předpoklady vzdělávání.*“<sup>8</sup> Tato teze je znázorněna v příloze č. 1.

Vlastní proces vzdělávání pracovníků je složen ze čtyř základních fází:

- 1) **fáze zjišťovací**, jejíž cílem je identifikovat potřeby vzdělávání a výstupem je sestavení konkrétních plánů, vzdělávacích programů a projektů pro pracovníky organizace;
- 2) **fáze plánování vzdělávání**, jejíž obsahem je především definovat priority a úkoly vzdělávání a stanovit celkovou potřebu finančního krytí plánu vzdělávání. Do této fáze se zahrnuje také vymezení potřebných forem a metod vzdělávání a stanovení okruhu účastníků vzdělávání;
- 3) **fáze realizační** – zahrnuje především realizaci plánovaných vzdělávacích akcí a programů;
- 4) **fáze hodnocení vzdělávání**, která reprezentuje vedle průběžného monitorování procesu vzdělávání i vyhodnocení výsledků vzdělávání pracovníků a jeho účinnost. Zjištěné poznatky slouží ke zlepšení a korekcím systému vzdělávání organizace.

Proces vzdělávání pracovníků v členění podle jednotlivých fází s volbou metod vzdělávání lze schématicky vyjádřit v příloze č. 1.

## 1.8 HODNOCENÍ PRACOVNÍKŮ

Charakteristickým rysem v řídicích procesech je nejen rozbor hodnocení dosažených výsledků, ale i analýza činností a způsobů, na základě kterých bylo těchto výsledků dosaženo. Výstupem potom je odstranit případné nedostatky a dosavadní postupy upravit ve prospěch zkvalitnění činnosti v dalším období. Nedílnou součástí těchto analýz je hodnocení pracovníků, kteří se podíleli na dosažených výsledcích. Obecně tedy platí, že u všech systémů personálního řízení se hodnocení pracovníků považuje za jeden z nejdůležitějších nástrojů personálního řízení a řízení organizace jako celku. Hodnocení pracovníků poskytuje soubor informací zejména pro jejich další pracovní zařazení, pro vzdělávání a jejich kariérní růst a v neposlední řadě pro jejich odměňování. Vedle tohoto způsobu řízení a hodnocení se ke konci minulého století rozvinul systém řízení pracovního výkonu, který funguje na základě principu dohody či smlouvy, než je tomu v případě systému řízení založeném na příkazech. U tohoto přístupu

---

<sup>8</sup> Koubek, J.: Řízení lidských zdrojů. 2002, s. 244.

dochází k propojení individuálních cílů pracovníka s cíly organizace při soustavném výkonu týmu či jednotlivců a neustálém rozvoji pracovníků, jejich schopností a dovedností. Podstatu procesu řízení pracovního výkonu lze vyjádřit tak, že vedoucí a podřízení pracovníci jednají jako partneři s jediným cílem, a tím je dosáhnout společnou prací optimálních výsledků.

Hodnocení pracovníků vychází zejména z hodnocení jejich pracovního výkonu a pracovního chování. Hodnocení jsou povinni provádět vedoucí pracovníci na všech stupních řízení. Smyslem systému hodnocení je dosáhnout zkvalitnění personálního obsazení organizace za účelem zvýšení výkonu a kvality práce. Hodnocení odhaluje potenciál dalšího rozvoje pracovníka při řízení jeho kariéry. Proto je jeho součástí seznámit pracovníka s jeho dalším pracovním a odborným růstem v zájmu stabilizace pracovních sil a upevnění sociálního klimatu organizace. Dobře fungující systém hodnocení pracovníků je založen na principu zpětné vazby, který umožňuje získávat cenné informace pro vedení organizace. Jedná se o údaje a názory pracovníků na uplatňovaný systém řízení a organizaci práce, údaje a názory o spokojenosti, resp. nespokojenosti pracovníků, o kvalitě mezilidských vztahů v organizaci. Jejich správná interpretace pomáhá organizaci zvyšovat firemní kulturu a zlepšovat sociální klima.

Hlavní zásady pro zavedení systému hodnocení pracovníků, fáze a metody hodnocení pracovníků přibližuje příloha č. 2.

Novou formou hodnocení pracovníků uplatňovanou v posledních letech je vícezdrojový systém hodnocení pracovníka, z nichž je nejznámější metoda zpětná vazba 360°. Hodnocení je založeno na spoluúčasti dalších osob, které jsou s hodnoceným v pracovním či zákaznickém kontaktu. Okruh hodnotitelů je vymezen skupinou spolupracovníků se stejnou řídicí úrovní, dále skupinou podřízených pracovníků a nadřízeného. Do hodnocení pracovníka jsou také aktivně zapojeni občané - partneři (klienti), kteří s hodnoceným přicházejí do pracovního styku. Dobře fungující systém odstraňuje rizika subjektivního hodnocení, příp. možné zaujatosti, který s sebou nese hodnocení prováděné samotným hodnotitelem, který je nadřízen hodnocenému. Za pozitivní stránku tohoto hodnocení se považuje, že probíhá v širším rozsahu nazírání na výkon a chování hodnoceného a předmětem zájmu bývá více hledisek.

## **1.9 ODMĚŇOVÁNÍ**

Systém odměňování pracovníků na úrovni organizace vychází z celkové filozofie, strategie, politiky, plánovaných záměrů a praktických postupů organizace a jeho cílem je dosáhnout optimální úrovně odměňování jak pro pracovníky (z hlediska jejich přínosu, schopností a dovedností, ale také jejich tržní hodnoty), tak i pro organizaci. Tento systém je v moderním pojetí ŘLZ složen z peněžních a nepeněžních (např. uznání, ocenění, osobní růst) odměn,

zaměstnaneckých výhod a procesů řízení pracovního výkonu. Peněžní odměny spolu se zaměstnaneckými výhodami představují celkovou odměnu pracovníka.

System odměňování v procesu řízení musí splňovat zejména kritéria pro:

- a) efektivní působení k potřebnému pracovnímu výkonu a žádoucímu pracovnímu chování;
- b) získávání kvalifikovaných pracovníků k zajištění rozvoje organizace;
- c) zajištění optimální mzdové diferenciaci v rámci organizace a ve srovnání s vnějším světem při zachování potřebné motivační míry;
- d) takovou mzdovou náročnost, která svojí úrovní neohrozí konkurenční schopnost podniku.

Důležitou roli při odměňování pracovníků sehrává systém kolektivního vyjednávání, kdy pracovníky zastupuje a obhajuje jejich práva odborová organizace.

## **1.10 PRACOVNÍ VZTAHY**

Mezi pracovníky vznikají při výkonu práce pracovní vztahy a jejich úroveň a kvalita výrazně ovlivňuje plnění cílů jak samotné organizace, tak jednotlivých zaměstnanců. Vedle neformálních vztahů jde především o formální vztahy, jejichž obsah a úroveň je upraven různými pravidly závaznými pro celou organizaci nebo pro pracovní skupinu či jednotlivce. Nejvyšším typem těchto pravidel jsou právní předpisy (zákoník práce, zákon o kolektivním vyjednávání apod.) či mezinárodní úmluvy (např. Evropská sociální charta) a dále jde o pravidla organizace, kterými je např. pracovní řád, kolektivní smlouva, vnitřní předpis o odměňování. Nejrozšířenějšími příp. nejdůležitějšími jsou pracovní vztahy mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem (tzv. zaměstnanecké vztahy), odbory a zaměstnavatelem (tzv. kolektivní pracovní vztahy), nadřízeným a podřízeným, mezi spolupracovníky a vztahy k veřejnosti.

Zdravé pracovní vztahy výrazně napomáhají organizaci plnit své poslání a úkoly. Při jejich vytváření je zejména důležité, aby sama organizace a její vedoucí pracovníci dodržovali příslušné právní předpisy a pravidla slušnosti, respektovali úlohu odborů a pracovníka vnímali jako rovnocenného partnera. Uplatňování zásad slušné a spravedlivé podnikové politiky, soustavné informování pracovníků o veškerém dění v organizaci, vytváření podmínek pro rozvoj osobnosti a péče o pracovní podmínky a o sociální rozvoj pracovníků - to jsou hlavní předpoklady pro vytváření žádoucích pracovních vztahů. Jejich nerespektování se stává příčinou konfliktů a společně s faktory, které organizace nemůže ovlivnit (osobnostní profil pracovníka, rodinné a zdravotní důvody apod.), vede ke vzniku negativních pracovních vztahů a má za následek zhoršení klima v organizaci, jež se odráží na celkových výsledcích práce. Problematice pracovních vztahů ve vyspělých ekonomikách se v posledních letech věnuje mimořádný zájem, kdy se klade důraz na prevenci konfliktů. Efektivním nástrojem proto je

řádně fungující systém komunikace jak po linii vertikální, tj. mezi pracovníky a vedením organizace, tak po linii horizontální (mezi samotnými pracovníky či jednotlivými organizačními útvary).

Pracovní vztahy se prolínají ve všech personálních činnostech a musí být součástí personální politiky i personální strategie. Je třeba zároveň zdůraznit, že vedoucí pracovníci sehrávají v personální práci klíčovou roli a v podstatě rozhodují o úrovni a kvalitě pracovních vztahů.

## 1.11 PÉČE O PRACOVNÍKY

Péče o zaměstnance zaujímá v posledních letech stále významnější místo v systému ŘLZ a je součástí personální a sociální politiky organizace. Zabezpečování potřeb pracovníků není bezprostředně spojen s vlastním výkonem práce, ale má značný význam pro stabilizaci pracovníků a utváření jejich pocitu spokojenosti v organizaci. Poskytování této péče společně se zaměstnaneckými výhodami vnáší do organizace žádoucí klima, kdy spokojený pracovník ochotněji přistupuje na potřebu zvýšit své pracovní nasazení a kvalitu práce. Kvalitní úroveň péče přispívá k tomu, že pracovník se ztotožňuje s potřebami a cíli organizace a nepodléhá konkurenčním nabídkám na trhu práce. Péči o zaměstnance lze rozdělit do tří skupin:

- a) *povinná péče* – dána zejména právními předpisy;
- b) *smluvní péče* – dána kolektivním vyjednáváním;
- c) *dobrovolná péče* – dána personální a sociální politikou zaměstnavatele, který prostřednictvím této péče usiluje o získání konkurenční výhody na trhu práce.

Poskytované služby a další plnění se také označují službami sociálního charakteru a pro programy jejich poskytování se vžil pojem sociální program organizace. V souvislosti s globálním rozvojem ekonomik se stále více prosazuje pro tento balík plnění označení **zaměstnanecké výhody** či benefity.

Pro zaměstnanecké výhody je charakteristické, že je organizace poskytuje pracovníkovi k jeho peněžní odměně, kdy za tyto požitky by jinak musel platit a z hlediska daňového je jejich převážná část daňově zvýhodněna. Pro zaměstnanecké výhody je typické, že nejsou poskytovány v přímé závislosti na pracovním výkonu a jejich poskytování je pracovníkem vnímáno jako běžná součást péče o pracovníka než nadstandardní záležitost. Jejich škála je u velkých organizací na rozdíl od malých široká. Dalším příznačným rysem je obtížnost jejich zrušení a tento krok znamená narušení podnikového klima.

Tyto výhody jsou využívány zejména z těchto důvodů<sup>9</sup>:

---

<sup>9</sup> Kleibl, J. - Dvořáková, Z. - Šubrt, B.: Řízení lidských zdrojů. 2001, s. 153.

- a) zvyšují atraktivitu organizace pro uchazeče o práci,
- b) stabilizují klíčové pracovníky a uspokojují osobní potřeby pracovníků,
- c) předchází únavě a stresu v práci a redukuje jejich vliv na výkon,
- d) motivují k práci,
- e) zkvalitňují pracovní život a zvyšují spokojenost s prací,
- f) posilují loajalitu a vědomí závazku pracovníků vůči organizaci.

Zaměstnanecké výhody jsou v evropském prostoru přiznávány plošně, resp. kolektivně, jednak z tradičních důvodů a z důvodu nižší náročnosti jejich přípravy a provozu. V posledních letech je uplatňován tzv. **kafeteria systém**, který je založen na individuálním pojetí čerpání zaměstnaneckých výhod. Tento systém je postaven na volitelném menu zaměstnaneckých výhod a je ponecháno na pracovníkovi, jaké výhody si vybere a organizace mu je bude přiznávat. Výhodou tohoto systému je to, že si pracovník vybere takovou výhodu, která nejlépe vyhovuje jeho potřebám a finanční situaci, a odmítne ty výhody, které mají pro něho malý význam. Rámcové vymezení a rozdělení zaměstnaneckých výhod a jejich jednotlivé druhy jsou uvedeny v příloze č. 3.

## 1.12 PERSONÁLNÍ INFORMAČNÍ SYSTÉM

Nezbytným předpokladem pro rozhodovací procesy při ŘLZ a pro kvalifikovaný výkon personální práce je existence věrohodných, detailních a aktuálních personálních informačních databází. Personální evidence a dokumentace (dále jen „personální evidence“) je nedílnou součástí veškerých personálních činností a personálního řízení. V souvislosti s dynamickým rozvojem informačních technologií v závěru minulého století došlo k postupnému přechodu vedení personální evidence z dosud tradičně vedené písemné formy do podoby počítačových personálních informačních systémů (dále jen „PIS“). Vznik těchto systémů znamenal přelom v nahlížení na personální evidenci a umožnil snadné a okamžité získávání personálních informací včetně možnosti zpracování analýz a prognóz pro manažerské rozhodování. Síťové propojení jednotlivých systémů pak dovoluje oboustrannou komunikaci v rámci organizace, tak i s vnějším světem.

Existence PIS a jejich pozdější přeměna v počítačové PIS umožnila z nepřehledné a neúplné personální evidence vytvořit ucelené a vzájemně propojené databáze informací a práci s nimi. PIS je v dnešním pojetí chápán jako integrální součást systému personální práce a představuje systematický proces sběru, uchování, zpracování a analýzy informací o pracovnících, pracovních místech, dílčích personálních činnostech a o vnějším prostředí

organizace. Rozsah personální evidence s informacemi vedených v systému PIS zachycuje příloha č. 4.

Organizace v rámci ŘLZ pracuje s velkým množstvím osobních dat o svých pracovnících, jež podléhají zvláštní ochraně.<sup>10</sup>

### **1.13 SHRnutí**

Překotné změny ve vývoji výrobních sil u vyspělých tržních ekonomikách ve druhé polovině minulého století, vyvolané především vědeckotechnickým pokrokem a zejména s nástupem moderních informačních a komunikačních technologií, zásadním způsobem poznamenaly dosavadní pojetí personální práce. Ekonomická soutěživost v konkurenčním prostředí doprovázená prudkým rozvojem zejména společenských a ekonomických věd si vynutila nové pohledy v nazírání na člověka v pracovním procesu. Pracovník přestal být vnímán jako zboží ve vlastnictví organizace a stal se rozhodujícím bohatstvím každé organizace s vědomím toho, že je mu třeba věnovat maximální pozornost. Nová koncepce personální práce znamenala vznik systému ŘLZ, který se stal základem celého procesu řízení organizace. Specializovaným pracovištěm pro ŘLZ je personální útvar, který vedle standardní personální práce poskytuje celou škálu personálních služeb pro vedoucí a ostatní pracovníky organizace. Jeho ale hlavním posláním je vytýčit personální strategii a personální politiku organizace. Personální strategie definuje základní dlouhodobé a komplexně pojaté cíle z hlediska potřeby pracovních sil a možných zdrojů jejího krytí při respektování celkové strategie organizace s dlouhodobě stanovenými cíli a záměry.

Rozhodujícími personálními činnostmi ŘLZ jsou zejména analýza a popis pracovních míst se stanovením struktury pracovních míst v organizaci, na kterou navazuje proces personálního plánování. Získávání a výběr pracovníků se řadí mezi nejdůležitější činnosti personální práce a pro tuto činnost platí několik „zdravých“ zásad: výběr vhodných pracovníků by měla provádět výběrová komise se stálým složením jejich členů, jednoznačné stanovení hodnotících kritérií pro posuzování pracovní způsobilosti uchazečů při dodržení zásady hodnocení založené na porovnání míry vhodnosti každého z uchazečů a v neposlední řadě dodržovat princip, aby součástí výběrového řízení byl vždy osobní pohovor. Při přijímání pracovníka na vyšší pracovní pozici je nezbytná účast vedoucího pracovníka, neboť výběr tohoto pracovníka je strategickým rozhodnutím.

Každá organizace musí usilovat o vzdělávání a rozvoj svých pracovníků jako základního předpokladu pro zvyšování vlastní konkurenceschopnosti na trhu. V podmínkách neustále se

---

<sup>10</sup>Např. v ČR - zákon č. 101/2000 Sb., o ochraně osobních údajů.



měnicích požadavků na odborné znalosti a dovednosti pracovníků se vzdělávání stává celoživotním procesem, které umožní pracovníkům neustále si zvyšovat a prohlubovat kvalifikaci, a tím budou lépe připraveni a ochotni zvládat nezbytné změny v organizaci práce a při změnách podnikatelských záměrů.

Hodnocení pracovníků se řadí mezi nejdůležitější nástroje personálního řízení a řízení organizace jako celku. Poskytuje informace pracovníkovi, jak je organizací hodnocen a dále jaké bude jeho další pracovní zařazení, vzdělávání a kariérní růst. Informace zároveň získává samotná organizace zejména o tom, jak její pracovníci plní své pracovní úkoly a povinnosti, jaké je jejich pracovní chování a vztahy vůči svému okolí. Cílem hodnocení je dosáhnout zkvalitnění personálního obsazení organizace za účelem zvýšení pracovního výkonu a kvality práce. Aby hodnocení splnilo svůj účel, je nutné hodnotit všechny pracovníky organizace a výsledky tohoto hodnocení s nimi osobně projednat.

System odměňování představuje významný stimulační nástroj organizace, který má vést k zajištění potřebné stabilizace pracovníků. V pojetí ŘLZ má odměňování působit na pracovníky motivačně k vyššímu pracovnímu výkonu a naplňovat princip spravedlivé odměny za práci. V poslední době jsou na odměňování kladeny stále vyšší nároky, které mají za cíl vytvořit v rámci organizace soutěživé prostředí. Moderní systém odměňování zahrnuje vedle tradiční motivační pobídky hmotného charakteru, kterou představují především mzdová plnění, i nehmotnou formu odměny v podobě např. možnost osobního a kariérního růstu, uznání, společenský status. Neméně významnou součástí personální a sociální politiky organizace je péče o zaměstnance. I když tento systém není bezprostředně spojen s vlastním výkonem práce, vnáší poskytování různých forem zaměstnaneckých výhod do organizace žádoucí pozitivní klima. Okruh těchto benefitů se v praxi také označuje službami sociálního charakteru a jejich škála se v posledních letech neustále rozšiřuje.

## ***2. Řízení lidských zdrojů ve veřejné správě***

Základní cíle ŘLZ ve veřejné správě jsou obdobné jako v jiných sektorech hospodářství. Vzhledem ke specifickému postavení institucí veřejné správy je třeba za hlavní cíl ŘLZ označit potřebu, aby všichni jejich pracovníci svojí prací naplňovali poslání veřejné správy a podíleli se na plnění jejích cílů a úkolů stanovených zejména právními předpisy a rozhodnutími státních orgánů a institucí a volených orgánů územní samosprávy.

### **2.1 STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ A PERSONÁLNÍ ÚTVAR VE VEŘEJNÉ SPRÁVĚ**

V souvislosti s reformou veřejné správy postupně dochází i ke změnám v oblasti personálního řízení jako důsledek poznání nenahraditelnosti lidského činitele ve veřejné správě a nezbytnosti zajistit jeho nepřetržitý rozvoj. Samotná reforma veřejné správy společně se vstupem ČR do Evropské unie s sebou přinesla řadu výzev otázek, které mají strategickou povahu a za ně je možné označit zejména:

- a) transformaci veřejné správy do jejího nového chápání, kterým je **služba veřejnosti**;
- b) zajištění **profesionalizace veřejné správy** jako základní podmínky kvalitního fungování veřejné správy cestou systematického vzdělávání úředníků;
- c) aktivní **vystupování ve strukturách Evropské unie** a zajišťování finančních podpor ze zdrojů rozpočtů Evropské unie;
- d) **vytyčování nových výzev** v oblastech ochrany životního prostředí, územního plánování a ekonomického rozvoje.

SŘLZ ve veřejné správě zahrnuje zaručený způsob postoje k řešení dlouhodobých problémů a otázek týkajících se lidí, při kterém musí být ŘLZ v souladu se strategickými cíli veřejné správy. I v tomto případě platí zásada z teorie ŘLZ, že toto řízení je nástrojem pro uskutečnění těchto cílů.

Vedle krátkodobých cílů mají subjekty veřejné správy vytyčeny i cíle dlouhodobé, za které lze považovat volební programy vítězných politických stran, které i když představují politickou vizi, se zapracovávají do strategie či konkrétních programů příslušné instituce veřejné správy. Přesto by měla platit - v zájmu zajištění principu odpolitizované veřejné správy - zásada, aby každá instituce měla svoji vlastní strategii dlouhodobého rozvoje, která jí umožní přizpůsobit se každé politické situaci při zachování vize dlouhodobé stability instituce a jejích dlouhodobých cílů a poslání.

### **2.1.1 Personální útvar a profil personalisty**

Personální práce ve veřejné správě byla v uplynulých letech trvale podceňována, kdy plnila především funkci administrativního útvaru. Personální útvary měly svoji působnost omezenou jen na základní činnosti, kterými byla personální a mzdová agenda. V souvislosti s reformou veřejné správy však dochází k výraznému posunu v nazírání na personální řízení a zejména v případě krajů, ale i u řady měst, se daří tuto zaostalost postupně odstraňovat. Nejmarkantněji se to projevuje v oblasti vzdělávání pracovníků, kdy součástí personálních útvarů je skupina pracovníků – specialistů na vzdělávání. Ke změnám došlo i v oblasti péče o nově přijaté pracovníky, kteří jsou po nástupu do zaměstnání začleňováni do systému vzdělávacích programů. Pomalu a obtížně se tyto prvky řízení prosazují na úrovni menších měst a obcí zejména vzhledem k jejich specifickému postavení v systému veřejné správy a omezeným možnostem zavádět moderní prvky a metody personální práce. V některých případech může být tato situace vyvolána i nepochopením ze strany orgánů samosprávy.

## **2.2 ANALÝZA A VYTVÁŘENÍ PRACOVNÍCH MÍST VE VEŘEJNÉ SPRÁVĚ**

Analýza pracovních míst patří ve veřejné správě k nejdůležitějším činnostem v personálním řízení. Touto metodou jsou vypracovány popisy pracovních míst společně s jejich specifikací. I když se ve veřejné správě při analýze pracovních míst v minulosti téměř nepoužívaly žádné exaktní metody, a to v důsledku letité praxe, že počty pracovníků byly ve státní správě stanovovány centrálním rozpisem tzv. systemizací, lze v posledních letech zaznamenat zejména u územních samosprávných celků (dále jen „ÚSC“), především pak u krajů a magistrátů, kvalitativní změnu v přístupu k této problematice. Nové pojetí s požadavkem na kvantifikaci potřeby práce při výkonu agend zajišťovaných těmito ÚSC je v jejich případě významně ovlivněno chováním orgánů samosprávy a jejich zodpovědností efektivně a hospodárně vynakládat finanční prostředky ze svých rozpočtů na chod úřadu. V té souvislosti je třeba poukázat na to, že u těchto ÚSC se stále více do popředí dostává závazek, kdy vedoucí odborů dokládají své požadavky na úpravu pracovních míst rozbořen rozsahu vykonávaných agend s návrhem na změnu organizační struktury úřadu. I když tato analýza v převážné většině nemá podobu standardizované analýzy podle teorie personálního řízení, lze tento proces charakterizovat jako metodu, kdy na základě zadání vyvolané např. novou legislativou se provádí porovnání rozsahu potřeby práce ve srovnání s obdobnými agendami vykonávanými v rámci tohoto úřadu. Zažitou praxí na této úrovni je, že u nových zákonů kraje kvantifikují na základě analýzy předpokládanou potřebu pracovních míst k zajištění výkonu těchto agend a tyto podklady jsou využity pro stanovení finančního příspěvku státu na výkon pravomocí krajů

v přenesené působnosti. I v tomto případě platí, že jakékoliv navyšování pracovníků musí být věrohodně a řádně doloženo odborně způsobilým rozbohem.

Vedle uvedených příkladů se však ve veřejné správě nejčastěji setkáváme se změnami, které se obtížně kvantifikují. Je to vyvoláno charakterem práce ve veřejné správě, která má především administrativně byrokratickou povahu. Jde totiž o to, že řada agend v parametrech na množství a náročnost práce se neustále průběžně mění, a to směrem jak nahoru, tak dolů. Jedná se o jev, při kterém kolísá skutečná potřeba práce při výkonu úředních agend v důsledku působení vnějších podmínek (např. růst nezaměstnanosti a její dopad na veřejnou správu). V těchto situacích se obtížně prokazuje, o kolik se zvýšil či snížil objem práce, a tím i potřeba pracovníků. Lze říci, že ve většině případů se stav věci po určité době stabilizuje do standardní podoby. Pokud je tento nárůst dlouhodobého charakteru, je věcí příslušného vedoucího, aby vzniklou situaci řešil v rámci vlastního útvaru přerozdělením práce. Pokud touto rezervou nedisponuje, je tato disproporce zpravidla řešena rozhodnutím vedoucího organizace. Méně viditelný je opačný případ, kdy množství a náročnost práce na jednotku času klesá. V těchto případech snížení počtu pracovníků je odvislé hlavně na schopnosti vedoucího pracovníka tuto skutečnost rozpoznat a zareagovat na ni.

### **2.3 PLÁNOVÁNÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ VE VEŘEJNÉ SPRÁVĚ**

Plánování lidských zdrojů ve veřejné správě má určitá specifika, kterými se plánovací proces liší od organizací výrobního charakteru či služeb. Tato specifická je dána především postavením a posláním veřejné správy v rámci ČR. V té souvislosti je třeba poukázat na postavení a úlohu ÚSC, kterou podle příslušných zákonů<sup>11</sup> vykonávají v samostatné a přenesené působnosti. Zatímco u institucí státní správy je počet pracovníků na příslušný rok centrálně limitován počtem systemizovaných pracovních míst a tomu odpovídajícím limitem prostředků na platy, u krajů a obcí je stanovení počtu pracovníků a objemu prostředků na platy v kompetenci rady kraje, resp. obce. K tomu je třeba dodat, že ve věcech samostatné působnosti je plánování počtu pracovních míst (pracovníků) zcela v kompetenci těchto celků. Tato zásada neplatí o činnostech v přenesené působnosti. Je to proto, že množství práce, resp. potřeba pracovníků pro plnění přenesené působnosti, je limitována především zákony a ostatními právními předpisy. Svou roli v tomto procesu sehrává i skutečnost, že stát pokrývá náklady na tyto úředníky jen v omezené míře a rozdíl jde k tíži ÚSC.

V souvislosti s dosud neukončenou reformou veřejné správy, ale i s dosavadními poznatky a zkušenostmi s reformou, neustále dochází ke změnám a přesunům kompetenčních pravomocí

---

<sup>11</sup> Zákon č. 128/2000 Sb., o obcích a zákon č. 129/2000 Sb., o krajích.

ze státních institucí na ÚSC a naopak. Tento jev, kdy veřejná správa - má se na mysli její konečná struktura a kompetence - není stabilizována, negativně ovlivňuje plánovací procesy a s tím spojené ŘLZ. Ve vztahu k samostatné působnosti lze tyto procesy označit za daleko jednodušší a průhlednější, neboť je na samotných orgánech územních samospráv a jejich politickém rozhodování, v jakém rozsahu a kvalitě budou věci veřejné v rámci svého obvodu zabezpečovat.

V posledních letech se do veřejné správy dostávají i progresivnější metody plánování počtu pracovníků, které se opírají o tzv. personální audity a jsou prováděny odbornými specializovanými firmami. Tyto postupy uplatňují především ústřední orgány státní správy a v posledním období i kraje a magistráty.

## 2.4 ZÍSKÁVÁNÍ A VÝBĚR PRACOVNÍKŮ VE VEŘEJNÉ SPRÁVĚ

Při získávání a výběru pracovníků platí, že tento proces je založen na základních principech fungování veřejné správy, za které se považují:

- a) **otevřenost a průhlednost** – klade se důraz, aby všechny způsobilé osoby měly zajištěno právo ucházet se o práci ve veřejné správě. K zajištění tohoto práva jsou orgány veřejné správy povinny veřejně informovat o volných pracovních místech. Proces výběru a získávání pracovníků musí být průhledný a k zajištění tohoto cíle jsou voleny metody a prostředky, které umožňují tento proces veřejně kontrolovat;
- b) **způsobilost** – uchazeči jsou povinni prokázat svoji způsobilost na základě stejného postupu platného pro všechny a je vybrán uchazeč, který dosáhl nejlepších výsledků;
- c) **zákaz diskriminace** – je zcela nepřijatelné diskriminovat uchazeče z hlediska pohlaví, věku, rasy, politického zaměření, náboženského přesvědčení či národnosti.

Nedodržení těchto zásad má za následek ztrátu důvěry v nestrannost veřejné správy a zhoršení vztahů s veřejností.

V zemích Evropské unie se ve veřejné správě uplatňují při získávání a výběru pracovníky v zásadě **dva základní systémy**, a to:

- a) **Funkční (poziční) systém** – pracovníci jsou přijímáni na konkrétní předem definovaná pracovní místa. Systém má podobu buď čistého nebo smíšeného modelu s některými prvky kariérního systému. Je používán zejména ve skandinávských státech a ve Velké Británii.
- b) **Kariérní systém** – je založen na dlouhodobém, popř. celoživotním výkonu práce ve veřejných službách, kdy je pracovník přijímán do zaměstnání bez jednoznačného určení pracovního místa. Jeho pracovní zařazení se v průběhu dalšího období upravuje v závislosti

na potřeby organizace a na schopnostech, dovednostech a dalších osobních vlastnostech pracovníka. Je typický např. pro Francii, Německo a Řecko.

V podmínkách ČR je výběr pracovníků ve veřejné správě upraven zvláštními zákony<sup>12</sup>. Zákon č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků (dále jen „zákon o úřednících“) mimo jiné vymezuje krajům a obcím pravidla a postupy, které musí předcházet vzniku každého pracovního poměru úředníka. Podle tohoto zákona jsou ÚSC povinny vyhlásit veřejnou výzvu pro přihlášení zájemců na volné pracovní místo úředníka nebo výběrové řízení na obsazení volné funkce vedoucího úředníka a dále úředníka zařazeného v úřadu. Tuto povinnost na úrovni obcí nemají obecní úřady, které nejsou obecním úřadem obce s rozšířenou působností, ani pověřeným obecním úřadem a dále úřady městského obvodu a městské části územně členěného statutárního města, kterým nebyl svěřen výkon přenesené působnosti v rozsahu pověřeného obecního úřadu. Zákon precizuje věcný obsah veřejné výzvy a vyhlášení výběrového řízení včetně předpokladů a požadavků pro vznik pracovního poměru úředníka. Zveřejněním nabídky zaměstnání na úřední desce úřadu a na internetové stránce obce se naplňuje jednak Listina základních práv a svobod, podle které mají občané právo na rovné podmínky v přístupu k voleným a jiným veřejným funkcím a dále je naplněn zvláštní zákon č. 106/1999Sb.<sup>13</sup>.

Hodnocení uchazečů při výběrovém řízení zajišťuje výběrová komise jmenovaná osobou, která podle zákona č. 129/2000 Sb., o krajích (dále jen „zákon o krajích“), resp. zákona č. 128/2000 Sb., o obcích (dále jen „zákon o obcích“) plní úkoly statutárního orgánu zaměstnavatele a její povinností je pořídit o posouzení uchazečů písemnou zprávu. Institut písemné zprávy tak plní funkci kontrolního mechanismu. Konečné rozhodnutí o výběru uchazeče na obsazení volné funkce připadá statutárnímu orgánu zaměstnavatele. V případě kladného rozhodnutí se uzavírá pracovní poměr s úředníkem na dobu neurčitou s výjimkou specifických případů jmenovaných zákonem (potřeba dočasně zajistit výkon určité správní činnosti a nezbytnost nahradit dočasně nepřítomného úředníka).

## **2.5 PROCES ADAPTACE NOVÝCH PRACOVNÍKŮ**

Proces výběru pracovníků končí informováním uchazečů o rozhodnutí o výběru, tedy o přijetí či nepřijetí uchazeče. Teprve poté začíná proces přijímání pracovníků, kteří byli vybráni a chtějí do organizace nastoupit a končí jejich nástupem do zaměstnání. Nejdůležitější formální náležitostí této fáze je vypracování a poté podepsání pracovní smlouvy. Na její formulaci by se

---

<sup>12</sup>Např. zákon č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků a o změně některých zákonů, zákon č. 218/2002 Sb., o službě státních zaměstnanců ve správních úřadech a o odměňování těchto zaměstnanců a ostatních zaměstnanců ve správních úřadech a zákoník práce.

<sup>13</sup> Zákon č. 106/1999 Sb., o svobodném přístupu k informacím.

měly podílet obě strany a organizace by měla respektovat právo pracovníka o podmínkách pracovní smlouvy vyjednávat.

Nezbytným předpokladem úspěšného zapracování a stabilizace nového pracovníka ve veřejné správě je zajištění optimálně řízeného procesu pracovní a sociální adaptace. V podstatě jde o to, aby se nový pracovník přizpůsobil požadavkům práce a začlenil se do struktury existujících sociálních vztahů na pracovišti a sociálního systému úřadu. Je třeba říci, že tento proces a jeho forma není direktivně stanovena právním předpisem, jeho obsah a způsob provedení je individuální záležitost každého úřadu. U krajů a magistrátů je proces stále více podpořen vlastním adaptačním programem, jehož obsah je určen zpravidla interním pokynem úřadu. Fáze adaptace je obvykle vymezena délkou zkušební doby pracovníka a její součástí je absolvování vstupního vzdělávání úředníků. Pracovník je v těchto případech vybaven tzv. **vstupní příručkou**, která ho v obecné rovině seznamuje zejména se systémem veřejné správy a ÚSC, jeho organizací a politikou, pracovními podmínkami, zaměstnaneckými výhodami a dalšími záležitostmi spojenými s chodem úřadu. Pro lepší názornost lze rozsah informací obsažených ve vstupní příručce schématicky přiblížit prostřednictvím tabulky č. 3.

**Tabulka č. 3 - Informace poskytované v příručce pracovníka**

|   |  |
|---|--|
| <b>Systém veřejné správy ČR</b>   | Orgány státní správy se všeobecnou a specializovanou působností  |
|   | Orgány územní samosprávy na úrovni krajů a obcí s výkonem státní správy v přenesené působnosti a výkon samostatné působnosti                               |
|   | Jiné subjekty typu zájmových samospráv (nadace, profesní komory, vysoké školy)   |
| <b>Informace o zaměstnavateli</b>                                       | Historie zaměstnavatele  |
|   | Poslání a funkce ÚSC   |
|   | Orgány ÚSC a jejich představitelé  |
|   | Organizační uspořádání úřadu   |
| <b>Informace o podmínkách zaměstnání</b>                                | Režimy práce (pracovní doba a docházkový systém, dovolená apod.)   |
|   | Platové podmínky (platové zařazení včetně tarifního platu a pobídkové složky platu, výplatní termín, způsob výplaty mzdy) a ostatní personální záležitosti |
|   | Náhrady cestovních výdajů, soukromé hovory apod.   |
|   | Péče o zaměstnance (závodní stravování, zdravotní péče, rehabilitace, pojištění, doprava do a ze zaměstnání,...)   |
|   | Systém vzdělávání a zvláštní odborná způsobilost   |
|   | Vnitřní předpisy úřadu a kolektivní vyjednávání  |
|   | Informace o informačním systému úřadu včetně intranetu úřadu, elektronické pošty, objednávkového systému úřadu a spisové služby apod.                      |
| Etický kodex úřadu  |  |
| <b>Informace o odboru úřadu, pracovních povinnostech a náplni práce</b> | Agenda a úkoly odboru a jeho začlenění v rámci úřadu, organizační uspořádání odboru  |
|   | Pravidla bezpečnosti práce a zásady na ochranu utajovaných skutečností   |
|   | Tvorba a předkládání písemných materiálů do orgánů ÚCS   |

Zdroj: Vlastní schéma.

Adaptační proces je před uplynutím zkušební doby završen zhodnocením dosažených pracovních výsledků, znalostí a vědomostí pracovníka potřebných pro vlastní výkon práce a konečným výstupem hodnocení je závěr o pokračování nebo ukončení pracovního poměru ve zkušební době.

## **2.6 MOBILITA PRACOVNÍKŮ VE VEŘEJNÉ SPRÁVĚ**

Také ve veřejné správě dochází k pohybu pracovníků, a to jak z vůle organizace, tak i z podnětu samotných pracovníků, ale tato mobilita je ve srovnání s jinými odvětvími relativně na nižší úrovni. Z tohoto důvodu se doporučuje u velkých úřadů provádět analýzu jen u vnější formy mobility, a to na základě vybraného okruhu ročních ukazatelů. U vnitřní formy mobility – vzhledem k jejímu omezenému výskytu v rámci úřadu – se považuje za dostatečné se jí zabývat individuálně zejména ke zjištění důvodu, proč pracovníci opakovaně odcházejí z konkrétního místa. Naopak za nezbytné se považuje analyzovat příčiny odchodů pracovníků mimo organizaci, které byly vyvolány samotným pracovníkem. Účelem tohoto šetření je získat hodnověrné informace o skutečných důvodech jejich odchodů a jako metodu tohoto zjišťování se volí především osobní rozhovory s odcházejícími pracovníky a následně tzv. odložené rozhovory s bývalými pracovníky uskutečněné po uplynutí určité doby od ukončení jejich pracovního poměru. V souvislosti s řízením vnitřní mobility pracovníků se doporučuje aplikovat plány následnictví ve funkcích a plány kariéry pracovníků.

U mobility je třeba poukázat na některá specifika veřejné správy. Především je nutné upozornit na to, že se počty pracovních míst, potažmo pracovníků, upravují zejména v souvislosti se změnou zákonů, kterými dochází ke kompetenčním převodům výkonu vybraných agend, především mezi orgány státní správy a orgány ÚSC. Vlastní realizace pak probíhá na základě delimitace pracovních míst společně s fyzickým převodem pracovníků na zákonem určenou instituci. Velmi početnou skupinou prokazatelných změn, souvisejících především s vnější formou mobility, jsou organizační změny, kterými dochází ke vzniku či rušení pracovních míst na základě rozhodnutí příslušného orgánu veřejné správy. Nejčastějším typem tohoto snižování u ústředních orgánů státní správy je politické rozhodnutí, kterým se stanoví rozpis úkolů ve snižování počtu pracovníků na jednotlivé instituce, resp. útvary.

Při skončení pracovního poměru z organizačních důvodů je pracovníkovi přiznáno vedle odstupného podle zákoníku práce i další odstupné ve výši a za podmínek stanovených zákonem o úřednících a jeho výše je především závislá na době, po kterou úředník vykonával v pracovním poměru správní činnosti. Nároková výše odstupného pak činí od dvojnásobku až po čtyřnásobek jeho průměrného měsíčního výdělku v závislosti na délce započitatelné praxe,



kteřá musí činit nejméně 10 let, u trojnásobku odstupného nejméně 15 let a u čtyřnásobku nejméně 20 let trvání pracovního poměru.

## **2.7 VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJ PRACOVNÍKŮ VE VEŘEJNÉ SPRÁVĚ**

Vzdělávání úředníků ve veřejné správě bylo poprvé systémově upraveno v „Koncepci přípravy pracovníků ve veřejné správě“, kterou schválila vláda ČR v roce 1999. Tento dokument byl součástí balíku opatření k provedení reformy veřejné správy a její přiblížení na podmínky členských států Evropské unie. Koncepce nastartovala zásadní restrukturalizaci dosavadního systému odborného vzdělávání zaměstnanců veřejné správy s předpokládanou dobou realizace v horizontu deseti let. Záměrem koncepce bylo zajistit profesionalitu veřejné správy a tohoto cíle dosáhnout zejména změnou přístupu ke vzdělávání úředníků především v potřebě jejich celoživotního vzdělávání a za tím účelem vytvořit samostatný systém vzdělávání a povinnost vzdělávat úředníky. Program koncepce vytýčil jako jednu z hlavních priorit schválení zvláštních právních předpisů upravujících tuto oblast. Tento záměr byl schválen v roce 2002 přijetím soustavy těchto předpisů, kterými jsou:

- a) zákon č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků;
- b) zákon č. 278/2002 Sb., o službě státních zaměstnanců ve správních úřadech a o odměňování těchto zaměstnanců a ostatních zaměstnanců ve správních úřadech (služební zákon);
- c) vyhláška č. 511/2002 Sb., o uznání rovnocennosti vzdělání úředníků územních samosprávných celků;
- d) vyhláška č. 512/2002 Sb., o zvláštní odborné způsobilosti úředníků územních samosprávných celků.

Z legislativního hlediska se vzdělávání úředníků řídí především obecnou pracovněprávní úpravou obsaženou v zákoně č. 262/2006 Sb., zákoník práce (dále jen „zákoník práce“). Tato norma, podle povahy příslušných právních režimů, vymezuje dva základní druhy profesního vzdělávání, a to prohlubování nebo zvyšování kvalifikace. V prvním případě se prohlubováním kvalifikace má na mysli nejen její udržování a obnovování, ale i průběžné doplňování dosavadní kvalifikace, na základě kterého zaměstnanec vykonává práci v rozsahu sjednaném v pracovní smlouvě. Charakteristickým znakem pro tento druh kvalifikace je možnost zaměstnavatele nařídít zaměstnanci účast na studiu a školení a tato účast je považována za výkon práce, za kterou přísluší zaměstnanci plat. Zvyšováním kvalifikace se rozumí změna hodnoty kvalifikace nebo její získání či rozšíření, zejména studiem či školením při zaměstnání, za účelem dosažení vyššího stupně vzdělání v souladu s potřebou zaměstnavatele. Jeho absolvováním

zaměstnanec získává předpoklady stanovené právními předpisy nebo požadavky stanovenými zaměstnavatelem pro řádný výkon práce sjednané v pracovní smlouvě. Na rozdíl od prohlubování kvalifikace je její zvyšování překážkou v práci na straně zaměstnance. Zvyšování kvalifikace lze písemně dohodnout mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem včetně sjednání pracovních úlev a náhrady mzdy za poskytnuté pracovní volno.

Úprava vzdělávání úředníků ÚSC obsažená v zákoně o úřednících je specifickým způsobem prohlubování kvalifikace, který garantuje to, že obsah jejich vzdělávání bude odpovídat druhu práce sjednanému v pracovní smlouvě. Podle zákona je vzdělávání úředníků povinné a povinností ÚSC je zajistit úředníkovi prohlubování kvalifikace, za tím účelem vypracovat tzv. individuální plán vzdělávání úředníka a nést náklady spojené s tímto vzděláváním. Plán vzdělávání musí obsahovat časový rozvrh a konkrétní druhy prohlubování kvalifikace na dobu tří let, který se jednou za tři roky hodnotí a na základě výsledků hodnocení se poté aktualizuje. Zákon o úřednících dále počítá, že prohlubování kvalifikace úředníků budou provádět akreditované vzdělávací instituce. Aplikované vzdělávací programy, které používají tyto instituce, musí být akreditovány, aby se sjednotila úroveň znalostí a dovedností úředníků ÚSC v rámci ČR. Významné místo při zajišťování procesu vzdělávání úředníků zaujímá příspěvková organizace zřízená Ministerstvem vnitra s názvem Institut pro místní správu Praha, která má přímo ze zákona postavení akreditované vzdělávací instituce. Samotné Ministerstvo vnitra je ze zákona určeno jako subjekt odpovědný za celý systém vzdělávání úředníků státu a ÚSC. Pokud se úředník účastní neakreditovaného vzdělávacího programu, nelze toto vzdělávání zahrnout do prohlubování kvalifikace. Zákon dále předpokládá, že pokud úředníci si budou prohlubovat a zvyšovat svoji kvalifikaci nad rozsah prohlubování kvalifikace stanoveného tímto zákonem, bude uplatňován obecný režim podle zákoníku práce.

Zaměstnanec ÚSC je podle zákona o úřednících povinen účastnit se těchto vzdělávání:

- a) **Vstupní vzdělávání** – cílem je poskytnout znalosti týkající se postavení zaměstnance, jeho práv, povinností a etického chování, postavení a struktury zaměstnavatele, fungování ÚSC v kontextu české a evropské veřejné správy, základů veřejného práva a veřejných financí a dovedností nezbytných pro výkon práce úředníka včetně užívání informačních technologií a základních komunikačních, organizačních a jiných dovedností vztahujících se k jeho pracovnímu zařazení. Vzdělávání je úředník povinen absolvovat do 3 měsíců ode dne vzniku pracovního poměru a výsledkem je osvědčení vydané vzdělávací institucí, která jej pořádala.
- b) **Průběžné vzdělávání** – navazuje na předchozí vzdělávání a jeho obsahem je zejména umožnit úředníkům seznámit se s novými právními předpisy a jejich správnou aplikací. Tato

forma vzdělávání má charakter celoživotního vzdělávání a platí také pro vedoucí úředníky. Probíhá formou kurzů a seminářů a jeho absolvování je potvrzeno vydáním osvědčení.

- c) **Ověření zvláštní odborné způsobilosti** – zvláštní odborná způsobilost (dále jen „ZOZ“) zaujímá v systému vzdělávání úředníků jedno z výsadních postavení. Složením této zkoušky úředník splnil předpoklad pro výkon příslušné správní činnosti, pro kterou byl zaměstnavatelem přijat do pracovního poměru. Nesplnění předpokladu ZOZ má za následek, že úředník nemůže sjednaný druh správní činnosti podle pracovní smlouvy vykonávat. Okruh správních činností, pro které je stanovena ZOZ, vymezuje vyhláška č. 512/2002 Sb.<sup>14</sup>. Samotné ověřování ZOZ zahrnuje souhrn znalostí a dovedností nezbytných pro výkon těchto správních činností a je rozdělena na dvě části - na obecnou a zvláštní část. Obecná část je pro všechny úředníky shodná a jejím obsahem je ověření znalostí ze základů veřejné správy, zákona o obcích, zákona o krajích, zákona o hlavním městě Praze a zákona o správním řízení s ověřením schopnosti prakticky aplikovat tyto zákony. Obsahem zvláštní části ZOZ je ověření znalostí z právních předpisů platných pro správní činnosti, které úředník vykonává včetně praktické aplikace. Z obou částí ZOZ úředník skládá písemnou a ústní zkoušku a její úspěšné absolvování prokazuje osvědčením vydaným Ministerstvem vnitra. Toto ověření je úředník povinen prokázat do 18 měsíců od vzniku pracovního poměru nebo ode dne, kdy začal vykonávat správní činnost, pro jejíž výkon je ZOZ předpokladem. Evidenci vydaných osvědčení ZOZ spravuje Ministerstvo vnitra.
- d) **Vzdělávání vedoucích úředníků a vedoucích úřadu** – jde o zvláštní druh prohlubování kvalifikace, které je určeno výhradně pro vedoucí úředníky. Jeho cílem je zvýšit úroveň řízení ve vztahu k podřízeným úředníkům. Vedoucí úředník je povinen ukončit tuto formu vzdělávání do dvou let ode dne, kdy funkci vedoucího úředníka začal vykonávat. Vzdělávání zahrnuje obecnou část, která je zaměřena na znalosti a dovednosti v oblasti řízení úředníků a zvláštní část, která je orientována na získání přehledu o činnostech stanovených zvláštními právními předpisy, které vykonávají podřízení úředníci.

## 2.8 HODNOCENÍ PRACOVNÍKŮ VE VEŘEJNÉ SPRÁVĚ

Profesionalizace veřejné správy předpokládá neustálé zlepšování kvality služeb poskytovaných veřejnosti a zefektivnění práce úředníků veřejné správy. Hodnocení úředníků má obsahovat vedle obecných rysů také řadu rysů zvláštních, které jsou příznačné jen pro veřejnou správu.

---

<sup>14</sup> Vyhláška č. 512/2002 Sb.<sup>14</sup>, o zvláštní odborné způsobilosti úředníků územních samosprávních celků.

Mezi obecné rysy a úkoly hodnocení pracovníků patří především:

- a) **zlepšení pracovního výkonu** – informace o pracovním hodnocení poskytují pracovníkům a jejich vedoucím zpětnou vazbu, která jim umožňuje zasahovat do pracovního výkonu a zlepšovat ho;
- b) **určení odměny** – hodnocení je považováno za jeden z nástrojů odměňování, kdy podle něho úřad zjišťuje zásluhy jednotlivých pracovníků, které promítá do nenárokových složek platu;
- c) **rozhodování o pracovním zařazení** – v rámci interní mobility pracovníků dochází k jejich funkčnímu povýšení v rámci kariérového rozvoje, k převedení na jinou práci, přeložení na podřadnější pracovní pozici, příp. k rozvázání pracovního poměru, a to především na základě tohoto hodnocení;
- d) **vzdělávání a rozvoj** – špatný pracovní výkon signalizuje potřebu řešit vzniklý problém zařazením pracovníka do vzdělávání, naopak dobrý pracovní výkon signalizuje jeho skrytý potenciál, kterého je třeba využít a rozvíjet;
- e) **upozornění na nedostatky v získávání a výběru pracovníků** – dobrý nebo špatný pracovní výkon pracovníků může ukazovat na dobrou nebo špatnou práci personálního útvaru;
- f) **upozornění na nedostatky personálního informačního systému** – špatný pracovní výkon může být vyvolán nesprávným závěrem analýzy práce, specifikací pracovního místa, zkreslenými informacemi v oblasti personálního plánování či jinými nedostatky personálního informačního systému. Práce se zkreslenými informacemi může vést k nesprávným rozhodnutím v otázkách výběru, vzdělávání nebo propouštění pracovníků;
- g) **chyby v organizaci práce** – špatný pracovní výkon může být signálem nedokonalé organizace práce;
- h) **realizace rovných příležitostí** – pracovní hodnocení napomáhá k realizaci principu rovných příležitostí a zabraňuje různým formám diskriminace zejména podle pohlaví a podle věku;
- i) **zohlednění vnějších vlivů** – ovlivňování pracovního výkonu rodinou, finanční situací, zdravím nebo jinými soukromými záležitostmi. Pokud jsou tyto okolnosti známy, lze je zohlednit, příp. lze pracovníkovi také pomoci.

V procesu hodnocení úředníků veřejné správy se dále promítají specifické rysy, které vyplývají zejména z povahy a charakteru práce ve veřejné správě a ze zvláštních právních předpisů, jako např. ze zákona o úřednících, ale i finančních možnostech veřejných rozpočtů. Je třeba zdůraznit, že systém hodnocení úředníků je zcela v kompetenci příslušného úřadu veřejné správy a jeho povinnou aplikaci tedy neukládá žádný právní předpis. Ve většině případů hodnocení úředníků ÚSC upravuje vnitřní předpis úřadu, kterým jsou upraveny zejména zásady a metoda hodnocení společně se stanovením okruhu kritérií hodnocení. Kritéria hodnocení jsou orientována vedle

standardních ukazatelů pro pracovní výkon a jeho kvalitu na faktory, pro které jsou charakteristické znaky vyjadřující schopnosti komunikačního rázu, pracovního chování a spolupráce. Je žádoucí, aby v rámci systému hodnocení byli samostatně posuzováni vedoucí úředníci a ostatní úředníci podle předem vymezených kritérií rozlišujících jejich postavení a úlohu v rámci úřadu.

Problematikou hodnocení zaměstnanců ve veřejné správě se zabýval v roce 2005 projekt Ministerstva pro místní rozvoj s názvem „Průzkum potřeb rozvoje lidských zdrojů na krajských, městských a obecních úřadech a následné zpracování metodiky práce s lidskými zdroji ve veřejné správě v kontextu zvyklostí EU“. Tento průzkum ukázal řadu nedostatků v práci s lidskými zdroji při hodnocení zaměstnanců na úrovni ÚCS a potvrdil nutnost vypracovat jednotnou metodiku hodnocení zaměstnanců veřejné správy. Konstatoval, že nedocenění významu hodnocení zaměstnanců je dáno zejména orientací manažerů ÚCS na operativní řízení a kontrolování úkolů, kdy nepovažují hodnocení zaměstnanců za nezbytnou součást své řídicí práce, byť jim to ukládá zákoník práce. Průzkum dále odhalil neuspokojivý stav v koncepčním přístupu při vytváření systematického hodnocení zaměstnanců a byl konstatován poznatek, že koncepce existuje jen u poloviny úřadů, přitom platí, že čím je vyšší typ úřadu, tím se zvyšuje předpoklad jejího zpracování. Hodnocení zaměstnanců u vybraného vzorku probíhalo formálně jako určité „zlo“, kdy byla podceněna odborná příprava hodnotitelů, kteří často nebyli na tuto činnost připraveni. Problémem menších obcí pak je, že nemají zřízen personální útvar, ba ani samostatné pracovní místo pro personální práci jako základní podmínku pro zavedení systému hodnocení zaměstnanců.

Průzkum dospěl k závěru, aby metodika hodnocení úředníků byla založena na principech jednoduchosti, srozumitelnosti a použitelnosti. Dále doporučil jako metodu hodnocení používat hodnotící stupnici, která nahrazuje často se vyskytující praxi, kdy hodnocení je založeno na příliš odborně vědeckých základech s vysokou administrativní náročností a s vysokou frekvencí hodnocení zaměstnanců. Vedle toho má být hodnocení zaměřeno nejen na výsledky práce, znalosti a dovednosti, ale také na pracovní a sociální chování a osobnostní charakteristiku zaměstnance. Průzkum dále upozornil na nejčastější chyby hodnocení, za které označil přílišnou shovívavost, neutrální hodnocení, efekt zrcadla (hodnotitel preferuje ty stránky pracovního výkonu, které považuje sám za důležité) a haló efekt (pokud je pracovní výkon v určité oblasti velmi dobrý, hodnotitel posuzuje celý výkon pozitivně).

## 2.9 ODMĚŇOVÁNÍ PRACOVNÍKŮ VE VEŘEJNÉ SPRÁVĚ

V podmínkách ČR existují dva základní systémy odměňování, které do 31. 12. 2006 byly upraveny samostatnými zákony, a které se přijetím nového zákoníku práce staly součástí této právní normy. Zákonem č. 1/1992 Sb.<sup>15</sup> bylo vymezeno poskytování mezd obecně pro všechny zaměstnance v pracovním poměru mimo zaměstnanců, jejichž odměňování bylo dáno zákonem č. 143/1992 Sb.<sup>16</sup> (dále jen „zákon o platu“). Termín plat je označení pro ten systém odměňování, který uplatňují zaměstnavatelé, jejichž činnost je zpravidla financována z veřejných rozpočtů.

Odměňování zaměstnanců ve veřejné správě je tedy v současnosti upraveno zákoníkem práce a dále příslušným prováděcím předpisem<sup>17</sup>. Toto legislativní vymezení neumožňuje zaměstnavatelům, na rozdíl od podnikatelské sféry, používat jiné složky platu než ty, které vymezuje zákon. Plat je peněžním ekvivalentem vykonávané práce a poskytuje se zásadně za výkon práce. Pokud zaměstnanec nevykonává práci, není mu zaměstnavatel oprávněn plat poskytnout. Neméně důležitou zásadou odměňování je výslovné uplatnění ústavního principu stejné odměny za stejnou práci a stejné odměny za práci stejné hodnoty pro muže a ženy, který odpovídá i mezinárodním smlouvám, kterými je ČR vázána.

Rozhodující podíl platu zaměstnance tvoří nárokové složky platu, které jsou reprezentovány platovým tarifem, příplatkem za vedení a zvláštními příplatky. Úlohou nárokových složek je omezit subjektivní vliv zaměstnavatele při stanovování výše platu zaměstnanci. Za nenárokové složky platu se označují odměny a osobní příplatek a jejich posláním je ocenit schopnosti a iniciativu jednotlivých zaměstnanců. Plat zaměstnance lze rozdělit podle způsobu jeho určení do tří skupin. Toto členění společně s jmenovitým uvedením jednotlivých složek platu je obsaženo v tabulce č. 4.

**Tabulka č. 4 - Členění platu zaměstnance podle způsobu jeho určení**

| Složky platu určené:  |   |   |
|---|---|---|
| <i>formou předem stanovených paušálních měsíčních částek</i>  | <i>podílem z průměrného hodinového výdělku</i>  | <i>formou jednorázově poskytovaných pevných částek</i>  |
| <ul style="list-style-type: none"><li>➤ platový tarif</li><li>➤ příplatek za vedení</li><li>➤ zvláštní příplatek</li><li>➤ osobní příplatek</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>➤ příplatek za noční práci</li><li>➤ příplatek za práci v sobotu a v neděli</li><li>➤ příplatek za práci přesčas</li><li>➤ příplatek za práci ve svátek</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>➤ odměny</li><li>➤ příplatek za rozdělenou směnu</li><li>➤ příplatek za práci ve ztíženém pracovním prostředí</li></ul> |

Zdroj: Zákoník práce, vlastní konstrukce.

<sup>15</sup> Zákon č. 1/1992 Sb., o mzdě, odměně za pracovní pohotovost a o průměrném výdělku.

<sup>16</sup> Zákon č. 143/1992 Sb., o platu a odměně za pracovní pohotovost v rozpočtových a v některých dalších organizacích a orgánech.

<sup>17</sup> Nařízení vlády č. 330/2003 Sb., o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě.

System odměňování zaměstnanců veřejné správy je konstruován na bázi zařazování zaměstnanců do platových tříd (celkem 16) podle katalogu prací. Samotný katalog prací je sborníkem prakticky veškerých funkcí a pracovních činností vyskytujících se ve veřejné správě. Pro zařazení zaměstnance do platové třídy je rozhodující sjednaný druh práce v pracovní smlouvě. Podle druhu sjednané práce a katalogu prací se zaměstnanec zařadí do příslušné platové třídy, ve které je v katalogu prací zařazena nejnáročnější práce, jejíž výkon se na zaměstnanci podle pracovní smlouvy vyžaduje. Výše platového tarifu v rámci platové třídy se určí podle zařazení zaměstnance do platového stupně v závislosti na uznané započitatelné době. Důležitým parametrem pro zařazení zaměstnance do platového stupně je splnění stanoveného stupně vzdělání. Pokud zaměstnanec nespĺňuje tento předpoklad, je mu doba započitatelné praxe zkrácena o dobu, která je potřebná k dosažení požadovaného stupně vzdělání. Ostatní paušální měsíční částky označuje mzdová praxe jako mimotarifní složky platu.

Zvláštní postavení mezi složkami platu zaujímá osobní příplatek, který je nenárokovou složkou platu. Poskytnutím osobního příplatku dochází ke zpružnění systému odměňování zejména v případech, kdy zaměstnavatel má záměr ocenit ty skupiny zaměstnanců, kteří dlouhodobě dosahují velmi dobrých pracovních výsledků nebo plní větší rozsah pracovních úkolů, příp. se jedná o uznávané odborníky v oboru. Další nenárokovou složkou platu jsou odměny, kterými zaměstnavatel má možnost ocenit pracovní zásluhy zaměstnanců ve zvláštních případech. Jedná se o případy tzv. jubilejních odměn, o odměny za mimořádné a zvlášť významné pracovní úkoly nebo za osobní pomoc při odstraňování mimořádných událostí. Funkcí ostatních příplatků je ocenit zvláštní a specifické podmínky výkonu práce, jako jsou např. stěžující vlivy působící na výkon práce, zhoršené pracovní podmínky nebo se jimi kompenzují zásahy do osobního života.

## **2.10 ETIKA VE VEŘEJNÉ SPRÁVĚ**

Pojem etika má několik významů, jako např. nauka o morálce, systém mravních norem nebo způsob chování jednotlivce či skupiny. Etikou se především rozumí systém ideí, které napomáhají hledat morální odpovědi v situacích, v nichž je obtížné stanovit, který ze způsobů jednání je správný.

Etika ve veřejné správě je považována za hlavní princip dobrého vládnutí. Za jednu z klasických etických hodnot veřejné správy je z obecného hlediska považována schopnost rozlišovat dobré od špatného a správné od nesprávného. Za etické kategorie lze dále označit i pojmy jako jsou nestrannost, čestnost, slušnost a odpovědnost. V 90. letech minulého století zejména v Evropě bylo zaznamenáno několik pokusů o vymezení etického chování úředníků ve veřejné správě a

jejího udržování a zdokonalování a v té souvislosti byly vysloveny závěry v tomto základním rozsahu:

- potřeba přijetí písemných pravidel, zejména ve formě etických kodexů úředníků veřejné služby;
- požadavek vzdělávání v etice budoucích úředníků před jejich nástupem do veřejné služby;
- důraz na etické chování a jednání vedoucích úředníků.

Na podmínky ČR byl v komplexu úkolů reformy veřejné správy v roce 2001 schválen vládou Kodex etiky zaměstnanců ve veřejné správě ČR. Tento kodex vyjadřuje základní etické hodnoty a stanovuje etické principy chování zaměstnanců ve veřejné správě. Jeho cílem je budování a udržení důvěry veřejnosti a podporovat žádoucí standardy chování úředníků a nepřipustit střet zájmů při výkonu práce ve veřejné správě. Ideovou linií je především, aby každý úředník veřejné správy ctil zákonnost při rozhodování a rovný přístup ke všem osobám. U ÚSC se etické kodexy vyskytují zejména u krajů a větších měst, zatímco u ostatních obcí je přístup samospráv k této důležité otázce rozdílný.

## **2.11 PÉČE O PRACOVNÍKY VE VEŘEJNÉ SPRÁVĚ**

System péče o pracovníky v minulosti vycházel z právních předpisů platných zejména pro pracovněprávní oblast, v současnosti se tato péče přesouvá do rozhodovací kompetence orgánů a institucí veřejné správy, kdy v řadě případů jsou přejímány osvědčené systémy zaměstnaneckých výhod z vyspělých zemí.

V podmínkách ÚSC jsou zaměstnanecké výhody z velké části financovány prostřednictvím sociálního fondu a rozsah těchto výhod a pravidla pro jejich poskytování je v samostatné působnosti krajů nebo obcí. Jejich bližší vymezení je zpravidla obsahem statutu sociálního fondu a navazujících vnitřních prováděcích předpisů. U organizací zřízených krajem nebo obcemi je poskytování zaměstnaneckých výhod upraveno právním předpisem<sup>18</sup> a finanční náklady k jejich krytí jsou hrazeny z fondu kulturních a sociálních potřeb.

## **2.12 PERSONÁLNÍ INFORMAČNÍ SYSTÉM VE VEŘEJNÉ SPRÁVĚ**

Rozmach informačních technologií se podstatným způsobem promítl také do činnosti veřejné správy a do vedení ŘLZ. U úřadů státní správy a naprosté většiny ÚSC jsou rozhodující personální agendy součástí PIS. Specifikem veřejné správy na rozdíl od podnikatelské sféry je, že stát vede o institucích veřejné správy vlastní informační systém. Podle zákoníku práce tento systém spravuje Ministerstvo financí a jeho úkolem je hodnotit a rozvíjet platový systém

---

<sup>18</sup> Vyhláška č. 114/2002 Sb., o fondu kulturních a sociálních potřeb.



pracovníků veřejné správy. Poskytovat požadované informace o platech svých pracovníků jsou povinny všechny organizace veřejné správy včetně příspěvkových organizací a organizačních složek. Rozsah těchto informací a způsob jejich poskytování je upraven prováděcím předpisem<sup>19</sup>.

Ačkoli v této oblasti primárně platí povinnost, že zpracování osobních údajů je možné jen se souhlasem zaměstnance, pro potřeby personální práce není třeba u převážné většiny těchto dat tohoto souhlasu. Přes tuto skutečnost je žádoucí, aby organizace souhlas se shromažďováním a zpracováním osobních dat obecně sjednala se zaměstnancem v písemné podobě. U některých osobních dat, jejichž zpracování není uloženo zákonem, musí organizace plnit oznamovací povinnost vůči Úřadu pro ochranu osobních dat. Zaměstnanci, kteří přicházejí s osobními údaji do pracovního styku, mají povinnost mlčenlivosti, která trvá i po skončení pracovního poměru. Důvodem pro tento postup je zejména ten fakt, že zpracování vybraného okruhu osobních dat se vyžaduje zvláštním zákonem (např. mzdové listy) nebo v situacích, kdy partneři předpokládají uzavření vzájemného smluvního ujednání (např. sjednání pracovní smlouvy) a dále pokud je nutné zajistit ochranu práv organizace (např. soudní spor s bývalým zaměstnancem).

## **2.13 SHRNU TÍ**

Reforma veřejné správy vyvolala potřebu zásadně změnit pohled na personální práci v úřadech veřejné správy. Prvotním důvodem pro nové pojetí oblasti ŘLZ se stala nezbytnost přiblížit činnost veřejné správy ČR standardům Evropské unie. Nosnou výzvou bylo docílit, aby veřejná správa byla vnímána jako služba veřejnosti. Podmínkou úspěchu transformace veřejné správy, vedle přijetí legislativních opatření, bylo vytvořit fungující systém ŘLZ obdobného typu jako v podnikatelské sféře. K dosažení tohoto záměru byl přijat zákon o státní službě a zákon o úřednících. Ve vztahu k úředníkům ÚSC nová právní úprava vymezila jejich statut a poprvé stanovila povinnost vytvořit systém vzdělávání úředníků. K zajištění průhledných regulátorů pro přijetí nových úředníků zákon definoval podmínky pro jejich získávání a výběr. V oblasti odměňování byly ponechány dosud platné právní předpisy, které konkrétním způsobem vymezují jednotlivé nárokové a nenárokové složky platu. Lze říci, že v ostatních personálních věcech – má se na mysli plánování lidských zdrojů, hodnocení pracovníků, péče o pracovníky apod. – rozhoduje ÚSC v samostatné působnosti, a to svým jménem a na svůj účet a v tomto rozhodování je vázán zásadami hospodárnosti a efektivnosti hospodaření.

Při aplikaci plnohodnotného systému ŘLZ v podmínkách ÚSC je žádoucí, aby příslušná instituce veřejné správy si stanovila svoji vlastní vizi požadované budoucnosti. K zajištění profesionálního stylu práce ve prospěch veřejnosti je třeba komplexně rozvinout ŘLZ a SŘLZ

---

<sup>19</sup> Nařízení vlády č. 289/2002 Sb., kterým se stanoví rozsah a způsob poskytování údajů do Informačního systému o platech.

především na krajské úrovni a v případě základních ÚSC u statutárních měst a případně ostatních měst. Jak vyplývá z veřejně dostupných informačních zdrojů, tyto rozhodující ÚSC zabezpečily transformaci personální práce jen částečně zejména na těch úsecích, které jsou povinni naplnit ze zákona. V ostatních věcech je rozsah a úroveň vedení ostatních složek ŘLZ rozdílná s četnými dluhy ve vztahu k deklarovaným záměrům personálního managementu ve veřejné správě. Samostatným problémem při prohlubování reformy veřejné správy s aplikací ŘLZ je u základní územní samosprávy nebývale vysoký počet malých obcí (počet obcí k 1. 1. 2006 celkem 6 248, z toho do 500 obyvatel 3 624 obcí, tj. 58 %). Prakticky vesměs se jedná o obce se základním rozsahem přenesené působnosti výkonu státní správy, které většinou nemají odborný aparát, příp. v omezeném počtu, a proto je z tohoto důvodu dosažení programového cíle reformy u těchto obcí prakticky nemožné.

## II. ANALÝZA ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ U KRAJE VYSOČINA A JIHMORAVSKÉHO KRAJE

V následující části diplomové práce je provedena analýza a hodnocení ŘLZ u Krajského úřadu kraje Vysočina (dále jen „KrÚ KV“) a Krajského úřadu Jihomoravského kraje (dále jen „KrÚ JMK“). Kraj Vysočina společně s Jihomoravským krajem tvoří pro účely strukturální regionální politiky Evropské unie územní jednotku tzv. region soudržnosti NUTS II Jihovýchod.

Podle zákona o krajích je krajský úřad výkonným a správním orgánem kraje, který plní úkoly v samostatné a přenesené působnosti. V čele krajského úřadu stojí ředitel a úřad se člení na odbory a oddělení. V následující části jsou uvedeny základní údaje o krajských úřadech kraje Vysočina a Jihomoravského kraje.

### A/ Základní údaje o Krajském úřadě kraje Vysočina

|               |   |
|---------------|---|
| Název:        | Krajský úřad kraje Vysočina                                       |
| Adresa:       | Žižkova 57, 587 33 Jihlava  |
| IČ kraje:     | 70890749  |
| Ředitelka:    | JUDr. Simeona Zikmundová (viz obrázek č. 9)                       |
| Počet odborů: | 15  |
| WWW stránky:  | <a href="http://www.kr-vysocina.cz">http://www.kr-vysocina.cz</a> |
| Telefon:      | 564 602 111   |

*Obrázek č. 9 - Ředitelka Krajského úřadu kraje Vysočina - JUDr. Simeona Zikmundová*



Zdroj: [www.kr-vysocina.cz](http://www.kr-vysocina.cz)

## **B/ Základní údaje o Krajském úřadě Jihomoravského kraje**

|               |   |
|---------------|---|
| Název:        | Krajský úřad Jihomoravského kraje   |
| Adresa:       | Žerotínovo nám. 3/5, 601 82 Brno  |
| IČ kraje:     | 70888337  |
| Ředitel:      | Ing. Bc. Jiří Crha (viz obrázek č. 10)                                    |
| Počet odborů: | 18  |
| WWW stránky:  | <a href="http://www.kr-jihomoravsky.cz">http://www.kr-jihomoravsky.cz</a> |
| Telefon:      | 541 651 111   |

### ***Obrázek č. 10 - Ředitel Krajského úřadu Jihomoravského kraje - Ing. Bc. Jiří CRHA***



Zdroj: [www.kr-jihomoravsky.cz](http://www.kr-jihomoravsky.cz)

## ***1. Vize krajských úřadů kraje Vysočina a Jihomoravského kraje***

Vize u institucí veřejné správy má sdělovat ideu požadované budoucnosti. Její formulace má být vyjádřena se smysluplným obsahem, s jednoduchým ztvárněním a idealistickým viděním, měla by být unikátní a ambiciózní, která podněcuje a je návodem k naplnění poslání instituce. Jejím cílem je vytvářet tlak a atmosféru pro její naplnění.

### **a) Vize Krajského úřadu kraje Vysočina**

Vize úřadu „*Chceme být moderní respektovanou institucí, která bude efektivně, profesionálně a vstřícně vykonávat veřejnou správu. Naše služba je dostupná pro všechny v otevřeném a přívětivém úřadu. Zveme ke spolupráci na rozvoji zdravého a prosperujícího kraje Vysočina.*“<sup>20</sup> byla přijata v roce 2004 a na její tvorbě se podíleli vedoucí odborů včetně členů rady kraje a externího konzultanta. Její obsah byl předložen k diskusi všem zaměstnancům úřadu a s konečným zněním bylo seznámeno zastupitelstvo kraje a veřejnost. Pomocí vize úřad definoval smysl a účel své existence a zároveň sdělil zaměstnancům úřadu a veřejnosti, co považuje za své poslání a jakým způsobem ho bude naplňovat. Na základě vize byly v další fázi, tj. v roce 2005, stanoveny strategické cíle úřadu jako souhrn konkrétních, příp. měřitelných

<sup>20</sup> <http://www.kr-vysocina.cz/soubory/450008/vize.pdf>

výkonnostních údajů a jejich realizace měla být zajištěna v dalším období. Přehled rozhodujících cílů vize poskytuje tabulka č. 5.

**Tabulka č. 5 – Klíčové hodnoty a cíle vize Krajského úřadu kraje Vysočina**

| Klíčová hodnota vize úřadu             | Konkrétní cíle vedoucí k dosažení dané hodnoty   |
|--|--|
| moderní                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ zlepšení úřadu v celkovém hodnocení aplikovaného 3. kola sebehodnocení podle modelu CAF o 6 procentních bodů</li> <li>➤ příprava dokumentace k získání titulu „Podnik podporující zdraví“</li> <li>➤ získání mezinárodního certifikátu ECDL Komplet nejméně u 30 % zaměstnanců úřadu</li> <li>➤ zpracování strategického dokumentu „Procesní řízení organizace“</li> <li>➤ každoroční provedení sociologického průzkumu mezi zaměstnanci úřadu</li> </ul> |
| respektovaná                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ zvyšování kvality poskytovaných akreditovaných vzdělávacích akcí pro ostatní ÚSC</li> <li>➤ poskytování vzdělávacích akcí pro organizace zřizované ÚSC</li> <li>➤ každoroční vyhodnocování úrovně metodické pomoci obcím 2. a 3. stupně</li> <li>➤ zorganizování alespoň 2 akcí v roce pro veřejnost s cílem posílit pozitivní vnímání úřadu</li> <li>➤ zpracování přehledu často kladených otázek podle jednotlivých odborů na www kraje</li> </ul>      |
| efektivní                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ maximalizace částky získané z fondů EU na jednoho zaměstnance úřadu</li> <li>➤ nezvyšování meziroční míry fluktuace zaměstnanců úřadu</li> </ul>  |
| profesionální                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ vydávání správních rozhodnutí v zákonných lhůtách, z toho nejméně 10 % z nich bude vyřízeno ve zkrácené lhůtě</li> <li>➤ meziroční nezvyšování procenta oprávněných stížností na činnost úřadu</li> <li>➤ získání osvědčení o znalosti anglického jazyka stupně ESP I u zaměstnanců na vybraných pracovních pozicích</li> </ul>   |
| vstřícně                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ naplňování etického kodexu úřadu jeho zaměstnanci</li> </ul>  |
| služba                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ získání ceny za kvalitu „Úřad dobré služby“</li> <li>➤ zajištění průzkumu vnímané spokojenosti zákaznických skupin zejména u členů zastupitelstva kraje, u obcí atd.</li> </ul>   |
| dostupný                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ zajištění, aby každý zákazník byl v úřední době obslužen</li> <li>➤ 80 % zaměstnanců úřadu dodržuje přijatý Standard komunikace</li> </ul>  |
| otevřený                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ umístění v „Infolize“ mezi prvními pěti úřady</li> </ul>  |
| přívětivý                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ naplňování etického kodexu úřadu jeho zaměstnanci</li> </ul>  |
| zvrhuje ke spolupráci                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ rozšíření počtu smluvních partnerství</li> </ul>  |
| rozvoj zdravého a prosperujícího kraje | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ návrh a sledování sady vlastních indikátorů udržitelného rozvoje procesů MA 21 na úřadě</li> </ul>  |

Zdroj: Interní dokument.

Je třeba podotknout, že podle „Sebehodnotící zprávy Krajského úřadu kraje Vysočina 2006“ stávající znění vize odpovídá hodnotám vnějšího prostředí a není nutné měnit její obsah. Součástí této zprávy byl sběr podnětů a námětů pro zlepšování poskytovaných služeb úřadem, které byly promítnuty do tzv. akčního plánu úřadu. Z jeho obsahu je třeba zejména vyzdvihnout potřebu zpracování komunikační strategie úřadu ve vztahu k jeho zaměstnancům, politikům kraje a partnerským stranám. Za důležité se dále považuje uplatňovat projektové řízení a jeho rozšíření do oblasti vzdělávání zaměstnanců a rozvíjet metody finančního řízení mimo jiné i pomocí finančních auditů. Vedle toho je třeba zavést systém vyhodnocování plnění strategických cílů a o výsledcích informovat zaměstnance i partnerské strany.

## **b) Vize Krajského úřadu Jihomoravského kraje**

Vizi KrÚ JMK „*Jsmo profesionální a vstřícný úřad poskytující Vám kvalitní služby. Trvale chceme vytvářet podmínky pro zlepšování pracovního prostředí pro návštěvníky i pracovníky*

úřadu a dodržovat přitom principy udržitelného rozvoje, tj. ekonomické, sociální a šetrnosti k životnímu prostředí. Dodržujeme všechny zákonné požadavky kladené na Krajský úřad JMK v samostatné i přenesené působnosti.“<sup>21</sup> projednala rada Jihomoravského kraje v červnu 2006. Víze úřadu je orientována do čtyř stěžejních oblastí, kterými jsou: „Klient“, „Finance“, „Interní procesy“ a „Učení a růst“. Úřad si pro každou tuto oblast vytýčil konkrétní perspektivu s klíčovou hodnotou.

Cílem úřadu je ve vztahu ke klientovi zkvalitňovat svoji činnost na základě získaných informací o jejich potřebách. V tabulce č. 6 jsou uvedeny hodnoty k zajištění této perspektivy.

**Tabulka č. 6 – Hodnoty k perspektivě „Klient“**

| Hodnota                                       | Způsob dosažení cíle   |
|---|--|
| spokojenost klientů                           | ➤ vyhodnocování spokojenosti klientů, jejich podnětů a připomínek                |
| dostupnost služeb a individuální přístup      | ➤ vstřícnost při jednání s klienty a zajištění stejné starostlivosti a péče o ně |
| dostupnost informací a posilování image úřadu | ➤ poskytování úplných relevantních informací klientům                            |

Zdroj: <http://www.kr-jihomoravsky.cz/Default.aspx?PubID=17&TypeID=1>.

U perspektivy finance je záměrem úřadu využívat finanční prostředky úřadu účelně, efektivně, hospodárně a transparentně. Jednotlivé hodnoty jsou zachyceny v tabulce č. 7.

**Tabulka č. 7 – Hodnoty k perspektivě „Finance“**

| Hodnota                             | Způsob dosažení cíle   |
|-------------------------------------|--|
| účelnost, efektivnost, hospodárnost | ➤ poskytování služeb klientům v požadované kvalitě                 |
| transparentnost                     | ➤ nezbytnost finančního hospodaření úřadu na principu průhlednosti |
| outsourcing                         | ➤ pro finanční hospodaření úřadu jsou využívány i vnější zdroje    |

Zdroj: <http://www.kr-jihomoravsky.cz/Default.aspx?PubID=17&TypeID=1>.

Předpokladem pro optimalizaci interních procesů v rámci úřadu je aplikace jednoduchého a srozumitelného systému kvality jako nástroje ke zlepšování činnosti úřadu. Tyto hodnoty přibližuje tabulka č.8.

**Tabulka č. 8 – Hodnoty k perspektivě „Interní procesy“**

| Hodnota  | Způsob dosažení cíle   |
|--|--|
| stabilita procesů                              | ➤ způsob nastavení procesů kvality   |
| rychlost a kvalita služeb                      | ➤ poskytování služeb neprodleně a v požadované kvalitě   |
| kontrola                                       | ➤ pravidelné přezkoumávání vnitřních procesů úřadu a jejich efektivnosti                                       |
| systém kvality                                 | ➤ řízení úřadu podle vybraných metod kvality   |
| efektivní komunikace a spolupráce uvnitř úřadu | ➤ flexibilní reakce na změny ovlivňující práci zaměstnanců úřadu a možnost využívat všechny potřebné informace |

Zdroj: <http://www.kr-jihomoravsky.cz/Default.aspx?PubID=17&TypeID=1>.

<sup>21</sup> <http://www.kr-jihomoravsky.cz/Default.aspx?PubID=17&TypeID=1>.

K zajištění kvalitního fungování úřadu je nezbytné trvale rozvíjet znalosti a dovednosti jeho zaměstnanců a pomocí jejich spokojenosti a správné motivace zvyšovat výkonnost, odpovědnost a kvalitu práce. Hodnoty k této perspektivě jsou obsahem tabulky č. 9.

**Tabulka č. 9 – Hodnoty k perspektivě „Učení a růst“**

| Hodnota   | Způsob dosažení cíle  |
|---|---|
| vzdělávání zaměstnanců a aktivní sebevzdělávání | ➤ vytváření optimálních podmínek pro kvalifikační růst zaměstnanců úřadu a prostor pro jejich aktivní sebevzdělávání    |
| motivace, spokojenost, stabilita                | ➤ pravidelné zjišťování spokojenosti zaměstnanců úřadu a jejich motivování k lepším výkonům                             |
| způsobilost a profesionalita                    | ➤ kvalifikování zaměstnanci jako záruka zvyšování produktivity, odpovědnosti, zlepšování kvality a zákaznického servisu |
| rovné příležitosti                              | ➤ tvorba stejných podmínek všem zaměstnancům úřadu pro jejich profesionální růst  |

Zdroj: <http://www.kr-jihomoravsky.cz/Default.aspx?PubID=17&TypeID=1>.

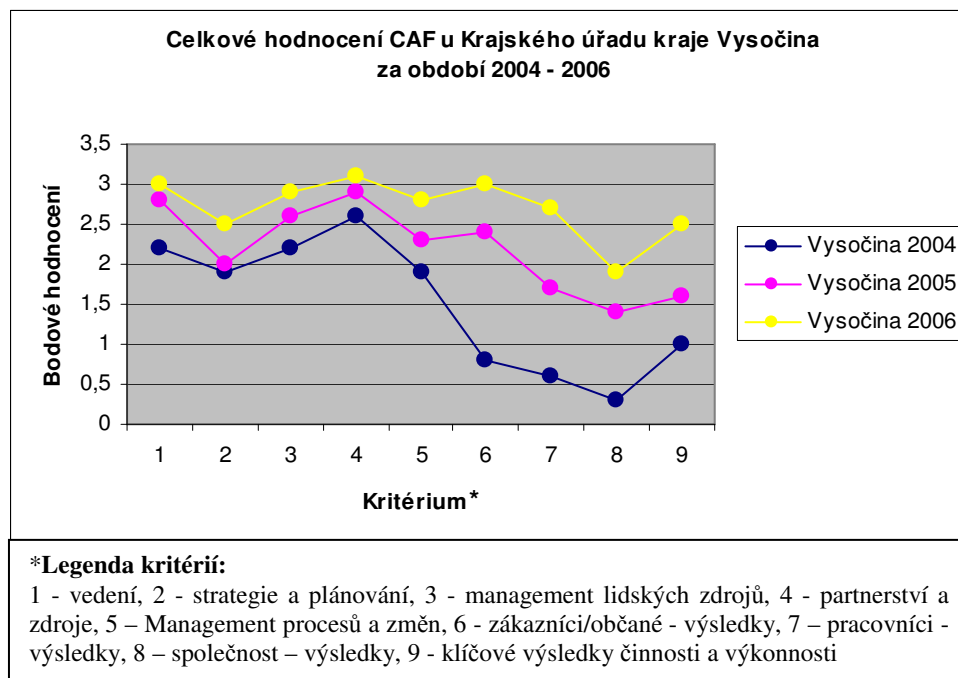
Sebehodnotící zpráva KrÚ JMK 2006 konstatovala, že vzhledem k nedávno přijatému znění vize nebyl její účinek na okolí posuzován a předpokládá se její hodnocení v dalších letech. Byl jen vznesen požadavek rozvinout její obsah do strategických dokumentů úřadu.

### c) Sebehodnocení a zlepšování úřadu

Zkoumané úřady se v minulosti zapojily do projektu Národní politiky podpory jakosti vyhlášeném Ministerstvem vnitra a aplikovaly model CAF<sup>22</sup> jako nástroje pomáhajícímu ke zvýšení tzv. managementu kvality ke zlepšování výkonnosti úřadu. Podle tohoto modelu bylo u obou úřadů analyzováno celkem 9 rozhodujících kritérií zahrnující tyto oblasti: Vedení, Management lidských zdrojů, Strategie a plánování, Partnerství a zdroje, Management procesů a změn, Vztah k zákazníkům/občanům, Vztah k pracovníkům, Vztah ke společnosti, Klíčové výsledky činnosti a výkonnosti. Na základě této analýzy oba úřady zpracovávaly v jednotlivých letech sebehodnotící zprávy s návrhem věcných opatření ke zlepšení činnosti úřadu, který byl podkladem pro sestavení akčního plánu na další období. Výsledky sebehodnocení v jednotlivých letech jsou u KrÚ KV zachyceny na grafu č. 1 a u KrÚ JMK na grafu č. 2 a jsou dokladem setrvalého trendu postupného zlepšování výkonnosti a kvality výkonu veřejné správy.

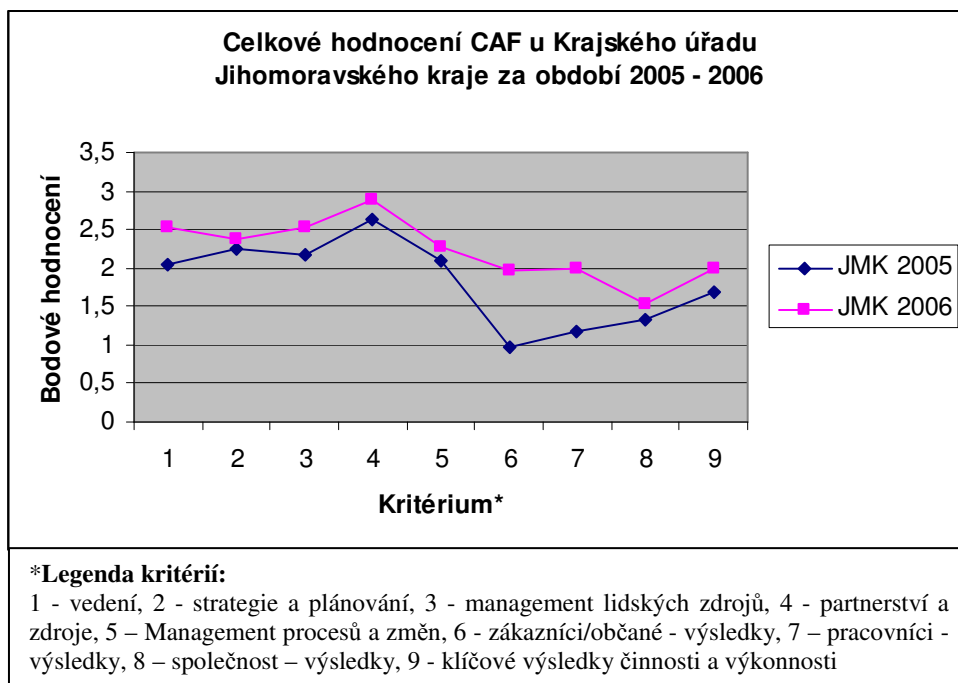
<sup>22</sup> Common Assessment Framework neboli Společný hodnotící rámec.

**Graf č. 1 – Celkové hodnocení modelu CAF u Krajského úřadu kraje Vysočina za období 2004 - 2006**



Zdroj: Sebehodnotící zpráva KrÚ KV 2006.

**Graf č. 2 – Celkové hodnocení modelu CAF u Krajského úřadu Jihomoravského kraje za období 2005 - 2006**



Zdroj: Sebehodnotící zpráva KrÚ KV 2006.



### ***Výsledky analýzy***

V souladu s moderním pojetím směřování institucí veřejné správy mají oba krajské úřady stanoveny vize se sdělením požadované budoucnosti. V obou případech je hodnotové směřování vize přednostně orientováno na sdělení smyslu a účelu úřadu jak pro veřejnost, tak i pro zaměstnance úřadu. Ve shodě s cíli reformy veřejné správy jsou zvýrazněny hlavně zásady, za které jsou považovány profesionalita výkonu práce, otevřenost a vstřícnost úřadu při poskytování služeb veřejnosti při dodržování hledisek efektivnosti a transparentnosti vynakládaných finančních prostředků. Samostatná pozornost je upřena na zaměstnance úřadu, kde ideovým cílem je zajistit jejich všestranný rozvoj. Nelze opomenout, že sledované úřady v dlouhodobé perspektivě shodně podtrhují potřebu zajišťovat trvale udržitelný rozvoj kraje. Je nepochybné, že duchovní hodnota obou vizí představuje ambiciózní vidění vlastní budoucnosti, která je závazkem pro všechny zaměstnance těchto úřadů, ale i volené představitele krajských samospráv.

Významným zjištěním je, že naplňování vize je pravidelně hodnoceno v roční sebehodnotící zprávě úřadu a oba úřady vytyčují další dílčí úkoly v rámci akčního plánu k prohloubení a zvýšení úrovně práce úřadu.

## ***2. Organizační uspořádání krajských úřadů kraje Vysočina a Jihomoravského kraje***

Základní otázky vnitřní organizace krajského úřadu spadají ve smyslu § 59 odst. 3 zákona o krajích do tzv. zbytkové působnosti orgánů samosprávy. Podrobnější otázky organizační struktury úřadu jsou pak v pravomoci ředitele úřadu. Zákon o krajích řadí mezi nejdůležitější vnitřní normy krajského úřadu organizační řád, jehož vydání je v kompetenci ředitele úřadu. Jeho obsahem je především stanovení organizační struktury úřadu, zásady činnosti a řízení úřadu a zastupování zaměstnanců. Organizační řád dále vymezuje úkoly a povinnosti jednotlivých odborů a vzájemné vztahy mezi nimi včetně pravomocí a odpovědnosti vedoucích zaměstnanců úřadu.

Organizační struktura krajského úřadu musí splňovat kritéria dělby práce při plnění úkolů v samostatné a přenesené působnosti. Přitom je nutné vycházet z toho, že krajský úřad je výkonným a správním orgánem, který v samostatné působnosti organizačně zabezpečuje a plní úkoly příslušných orgánů kraje a v přenesené působnosti zajišťuje rozhodování ve věcech, které jsou mu svěřeny zákonem.

Organizační uspořádání krajských úřadů KV a JMK platné k 31. 12. 2006 s přehledem jednotlivých odborů a jejich vnitřního členění podává tabulka č. 10.

**Tabulka č. 10 – Přehled organizační struktury krajských úřadů kraje Vysočiny a Jihomoravského kraje**

| Vedení úřadu a odbory                              | Krajský úřad kraje Vysočina v členění: |                      | Krajský úřad Jihomoravského kraje v členění: |                      |
|--|--|----------------------|--|----------------------|
|  | vedení úřadu                           | odbor/počet oddělení | vedení úřadu                                 | odbor/počet oddělení |
| Ředitel úřadu                                      | 1                                      | x                    | 1  | x                    |
| Zástupce ředitele úřadu                            | 1                                      | x                    | 0  | x                    |
| Odbor kanceláře (sekretariátu) hejtmána            | x                                      | 1/3                  | x  | 1/3                  |
| Odbor vnějších vztahů                              | x                                      |                      | x  | 1/2                  |
| Odbor kanceláře (sekretariátu) ředitele úřadu      | x                                      | 1/5                  | x  | 1/2                  |
| Krajský živnostenský úřad                          | x                                      |                      | x  | 1/0                  |
| Odbor právní a organizační                         | x                                      |                      | x  | 1/3                  |
| Odbor ekonomický                                   | x                                      | 1/2                  | x  | 1/3                  |
| Odbor majetkový                                    | x                                      | 1/3                  | x  | 1/2                  |
| Odbor regionálního rozvoje                         | x                                      | 1/4                  | x  | 1/4                  |
| Odbor informatiky                                  | x                                      | 1/4                  | x  | 1/2                  |
| Odbor dopravy a silničního hospodářství            | x                                      | 1/3                  | x  | 1/4                  |
| Odbor kultury a památkové péče                     | x                                      | 1/2                  | x  | 1/2                  |
| Odbor životního prostředí                          | x                                      | 1/3                  | x  | 1/5                  |
| Odbor lesního a vodního hospodářství a zemědělství | x                                      | 1/3                  | x  |                      |
| Odbor územního plánování a stavebního řádu         | x                                      | 1/2                  | x  | 1/2                  |
| Odbor školství, mládeže a sportu                   | x                                      | 1/5                  | x  | 1/4                  |
| Odbor sociálních věcí                              | x                                      | 1/4                  | x  | 1/2                  |
| Odbor zdravotnictví                                | x                                      |                      | x  | 1/2                  |
| Odbor kontroly                                     | x                                      | 1/3                  | x  | 1/3                  |
| Odbor interního auditu                             | x                                      | 1/1                  | x  | 1*                   |
| <b>Počet celkem</b>                                | <b>2</b>                               | <b>15/47</b>         | <b>1</b>                                     | <b>17/45</b>         |

\*u KrÚ JMK útvar interního auditu má postavení zvláštní organizační jednotky

Zdroj: Organizační řád KrÚ KV a KrÚ JMK.

Při stanovení organizační struktury vycházely sledované kraje z obecně platných a osvědčených zásad a principů organizace úřadů veřejné správy (např. odvětvové zaměření odborů, velikost krajského úřadu) a dále přihlížely ke specifikám kraje (např. u KrÚ KV vzhledem k vysokému podílu lesů a tradici zemědělství v kraji došlo ke zřízení samostatného odboru lesního a vodního hospodářství a zemědělství). V organizační struktuře KrÚ KV je navíc zahrnuta funkce zástupce ředitele úřadu. Za zaznamenání také stojí odlišné postavení zvláštní organizační jednotky - interního auditu, který má u KrÚ KV postavení samostatného odboru. Jeho součástí je navíc analytické oddělení, které zajišťuje pro potřeby úřadu sběr a zpracování statistických dat o kraji, příp. ČR. Naproti tomu u KrÚ JMK má interní audit charakter výlučně nezávislého útvaru bez dalšího vnitřního členění. Bližší vymezení organizační struktury KrÚ KV je obsahem přílohy č. 5 a KrÚ JMK přílohy č. 6.

Z podkladů a vzájemným porovnáním organizačních struktur obou úřadů vyplývají odlišnosti, které jsou kvantifikovány v tabulce č. 11.

**Tabulka č. 11 – Hodnocení organizační struktury krajských úřadů kraje Vysočina a Jihomoravského kraje**

| <b>ORGANIZAČNÍ STRUKTURA KRAJSKÉHO ÚŘADU KRAJE VYSOČINA</b>  |   |
|--|---|
| <b>Přednosti</b>   | <b>Nevýhody</b>   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Odbor informatiky – systémově propracovaná struktura odboru do oddělení, která se projevuje v kvalitě používaných informačních technologií a v úrovni reprezentace a prezentace kraje navenek</li> <li>➤ Samostatný odbor lesního a vodního hospodářství a zemědělství</li> <li>➤ Odbor regionálního rozvoje – je zřízeno oddělení ekonomicko právní pro čerpání prostředků EU</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Neexistence samostatného odboru právního a správních činností – obě tyto oddělení jsou součástí odboru sekretariátu ředitele úřadu</li> <li>➤ Krajský živnostenský úřad je součástí odboru sekretariátu ředitele úřadu</li> <li>➤ Kumulace agend sociálních věcí a zdravotnictví do jednoho společného odboru</li> <li>➤ Ekonomický odbor nemá samostatné oddělení financování obcí</li> <li>➤ Odbor školství – existence oddělení kanceláře vedoucího odboru se jeví jako nadbytečné</li> </ul> |
| <b>ORGANIZAČNÍ STRUKTURA KRAJSKÉHO ÚŘADU JIHOMORAVSKÉHO KRAJE</b>  |   |
| <b>Přednosti</b>   | <b>Nevýhody</b>   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Existence samostatných odborů pro oblast sociálních věcí a zdravotnictví, tj. odboru sociálních věcí a odboru zdravotnictví</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Oddělení organizační je nelogicky součástí odboru právního namísto jeho začlenění pod odbor kanceláře ředitele úřadu</li> <li>➤ Chybí samostatné oddělení pro čerpání prostředků ze strukturálních fondů a Fondu soudržnosti EU</li> </ul>   |

Zdroj: Organizační řád KrÚ KV a KrÚ JMK.

Terminologie názvů odborů u obou krajských úřadů odpovídá zažitým standardům u institucí veřejné správy a nelze k nim mít zásadních připomínek. Dílčí problémy lze spatřovat v označení oddělení. KrÚ JMK volil názvy oddělení v klasickém a relativně jednoduchém slovním vyjádření. U KrÚ KV je v některých případech pojmenování oddělení příliš odborné a pro laickou veřejnost tedy nesrozumitelné. Tento problém se týká zejména odboru životního prostředí.

Je třeba dále poznamenat, že v průběhu roku 2006 rady obou krajů schválily zadávací dokumentace k provedení auditu, a to v případě KrÚ KV procesně organizačního a u KrÚ JMK personálního. U KrÚ KV byl požadavek na audit pojat s celoplošným šetřením, naproti tomu u KrÚ JMK s účelovým zaměřením pouze na vybrané odbory. V obou případech bylo cílem poskytnout ujištění o tom, že organizační struktura úřadu, resp. sledovaných odborů je efektivní a účelná a organizační uspořádání a procesy řízení jsou optimálně nastaveny pro plnění úkolů v přenesené i samostatné působnosti. Vzhledem k tomu, že výsledky těchto auditů považují oba úřady za citlivé informace, nebylo je možné promítnout do této diplomové práce.

### **Výsledky analýzy**

Sledované krajské úřady důsledně dodržují odvětvové členění odborů, přitom přihlížejí k vlastním specifickým podmínkám kraje. Dokladem toho je u KrÚ JMK, že oblast zdravotnictví a sociálních věcí je organizačně řešena zřízením samostatných věcně příslušných odborů. Tento přístup byl zvolen proto, že se jedná o rozsáhlé agendy s velkým počtem provozovatelů

těchto služeb v kraji a odpovědnosti za rozvoj těchto služeb pro obyvatelstvo. Podobným způsobem lze vnímat existenci odboru lesního a vodního hospodářství a zemědělství u KrÚ KV, která je vyvolána výměrou lesů a hospodaření na nich a tradicí zemědělství v kraji. U tohoto úřadu dále vyniká koncepčně pojímané organizační uspořádání odboru informatiky. Tento přístup, spolu s kvalitním personálním obsazením, umožnil, že se tento kraj řadí mezi nejlepší v oboru komunikačních a informačních technologií v rámci veřejné správy. Na druhou stranu je překvapujícím zjištěním, že organizační struktura KrÚ JMK neobsahuje samostatný odborný útvar pro čerpání prostředků ze strukturálních fondů Evropské unie. Lze očekávat, že personální audity odhalí další slabé stránky v řídicích procesech a nepochybně i zjistí dílčí přezaměstnanost u některých organizačních útvarů. V té souvislosti je zajímavým zjištěním, že k těmto auditorickým činnostem dochází po relativně krátké existenci těchto úřadů, které si vyžádaly mimořádné výdaje z rozpočtů příslušných krajů.

### ***3. Postavení a činnost personálního útvaru***

Personální útvary u KrÚ KV a KrÚ JMK mají v rámci organizační struktury úřadu postavení samostatných organizačních jednotek na bázi oddělení. Tato oddělení jsou součástí odboru kanceláře ředitele úřadu a jejich náplní je zajišťování personální a mzdové agendy a agendy vzdělávání zaměstnanců úřadu. Na rozdíl od KrÚ KV je u KrÚ JMK tato skutečnost vyjádřena v názvu tohoto oddělení, tedy „Oddělení personálních věcí a vzdělávání“. U KrÚ KV je tento útvar pojmenován zkráceně „Personální oddělení“ (dále jen „personální útvar“).

Podle organizačních řádů je pro oba personální útvary společný výkon těchto okruhů činností:

- zajišťování tvorby koncepce organizačních vztahů a systematizace pracovních míst na základě analýzy vzájemných vazeb mezi jednotlivými organizačními útvary úřadu;
- zpracování návrhů vnitřních předpisů pro personální a platovou agendu;
- organizace, metodika a výběr nových zaměstnanců;
- komplexní výkon sjednávání, změn a ukončování pracovněprávních vztahů;
- vedení ostatní personální agendy zejména ve věcech osobních dat a údajů zaměstnanců úřadu, členů zastupitelstva kraje a ostatních členů orgánů kraje (osobní spisy), evidence pracovní doby, dovolené, sjednávání dohod o pracích konaných mimo pracovní poměr apod.;
- koncepční a metodické řízení a konzultační činnost při hodnocení zaměstnanců úřadu;
- plánování a usměrňování mzdových prostředků a odměn pro zaměstnance úřadu a samosprávu;

- stanovení platových podmínek zaměstnanců úřadu a odměňování členů zastupitelstva kraje a ostatních orgánů kraje včetně měsíčního zpracování a zúčtování mezd a odměn;
- výkon agendy spojené s plněním povinností zaměstnavatele na úseku zdravotního a sociálního pojištění a daňové agendy;
- zpracování koncepce vzdělávání zaměstnanců úřadu včetně zpracování plánů vzdělávání;
- zajišťování a organizace vstupního, průběžného a dalšího vzdělávání zaměstnanců úřadu včetně vedení agendy ZOZ a hodnocení účinnosti vzdělávacích programů, kvality lektorů a vzdělávacích institucí; plánování a kontrola čerpání nákladů na vzdělávání.

Tabulka č. 12 podává přehled o výkonu dalších agend v působnosti příslušného personálního útvaru sledovaných krajských úřadů.

**Tabulka č. 12 – Výkon dalších agend v působnosti personálního útvaru kraje Vysočina a Jihomoravského kraje**

| UKAZATEL   | KRAJSKÝ ÚŘAD<br>KRAJE<br>VYSOČINA | KRAJSKÝ ÚŘAD<br>JIHOMORAV-<br>SKÉHO KRAJE |
|--|-----------------------------------|---|
| <b>A. Samostatná působnost:</b>  |                                   |   |
| ➤ Výkon agendy výběrových řízení a pohovorů na funkci ředitele příspěvkových organizací zřízených krajem (kromě odvětví školství)                      | Ne                                | Ano                                       |
| ➤ Zpracování materiálů do rady kraje s návrhem na jmenování a odvolání ředitelů příspěvkových organizací zřízených krajem (kromě odvětví školství)     | Ne                                | Ano                                       |
| ➤ Zpracování materiálů do rady kraje s návrhem stanovení platů a odměn pro ředitele příspěvkových organizací zřízených krajem (kromě odvětví školství) | Ne                                | Ano                                       |
| ➤ Vedení osobních spisů ředitelů příspěvkových organizací zřízených krajem (kromě odvětví školství)  | Ne                                | Ano                                       |
| <b>B. Přenesená působnost</b>  |                                   |   |
| ➤ Zpracování písemností o udělení souhlasu se jmenováním a odvoláním tajemníka obecního úřadu podle § 103 odst. 2 zákona č. 128/2000 Sb., o obcích     | Ne                                | Ano                                       |

Zdroj: Organizační řád KrÚ KV a KrÚ JMK.

Počet zaměstnanců personálních útvarů a strukturu dosaženého stupně vzdělání zachycuje tabulka č. 13. U KrÚ JMK je personální oddělení stabilizovaným útvarem, v jehož čele stojí vedoucí oddělení s předepsaným stupněm vzdělání. Zaměstnanci s výkonem práce na úseku agendy vzdělávání mají vysokoškolské vzdělání. KrÚ KV má dlouhodobě neobsazenou funkci vedoucího oddělení (cca 2,5 roku) a pouze jeden zaměstnanec tohoto útvaru je absolventem vysoké školy.

**Tabulka č. 13 – Počet a dosažené vzdělání zaměstnanců personálního útvaru krajských úřadů kraje Vysočina a Jihomoravského kraje**

| Krajský úřad         | Počet zaměstnanců personálního útvaru |                |                     |            |                 |    |
|----------------------|---------------------------------------|----------------|---------------------|------------|-----------------|----|
|                      | celkem                                | z toho agenda: |                     |            | stupeň vzdělání |    |
|                      |                                       | vedoucí útvaru | personální a mzdová | vzdělávání | VŠ              | ÚS |
| kraje Vysočina       | 6                                     | 0              | 3                   | 3          | 1               | 5  |
| Jihomoravského kraje | 9                                     | 1              | 5                   | 3          | 4               | 5  |

Zdroj: KrÚ KV a JMK; vlastní konstrukce.

### **Výsledky analýzy**

Personální útvary u analyzovaných úřadů mají postavení organizační jednotky jen na úrovni oddělení a v obou případech jsou začleněny pod odbor kanceláře ředitele úřadu. U KrÚ JMK tento útvar zajišťuje personální agendu v širším měřítku, a to i pro ředitele příspěvkových organizací zřizovaných krajem (mimo odvětví školství). Tento globální přístup je nepochybně pro kraj výhodnější, neboť je tato agenda prováděna na nejvyšší odborné úrovni při použití optimálních metod a nástrojů personálních služeb, než při roztržitém vedení této agendy jednotlivými věcně příslušnými odvětvovými odbory.

Za vážný nedostatek u KrÚ KV je třeba považovat dlouhodobé neobsazení funkce vedoucího personálního útvaru a poddimenzovaný počet pracovníků tohoto útvaru. Kriticky je třeba také hodnotit nevyhovující kvalifikační strukturu pracovníků útvaru, zvláště pak na úseku vzdělávání pracovníků. Podle výše uvedených hledisek je třeba pokládat personální útvar u KrÚ JMK za stabilizovaný článek personální práce, který je schopen garantovat dynamický rozvoj personálního řízení.

## **4. Počty zaměstnanců a jejich struktura u krajských úřadů kraje Vysočina a Jihomoravského kraje**

Zákon o úřednících rozlišuje - vynecháme-li ojediněle se vyskytující se kategorie zaměstnanců zařazených v organizačních složkách ÚSC nebo v jeho zvláštních orgánech - dvě základní kategorie zaměstnanců ÚSC:

- 1) úředníci se statutem zaměstnanců ÚSC, kteří se podílejí na výkonu správních činností a jsou zařazeni k výkonu práce do úřadu tohoto ÚSC. Zákon kromě toho řeší i otázku vedoucího úředníka, přičemž ji definuje s odkazem na pojem „Vedoucí zaměstnanec“ podle zákoníku práce. Citovaná právní úprava zavádí některá specifika, kterými je pracovněprávní vztah úředníka blíže upraven k zajištění lepšího výkonu veřejné správy ÚSC;

- 2) ostatní zaměstnanci, kteří vykonávají výhradně pomocné, servisní nebo manuální práce, pro které se dosud používal pojem „Obslužný personál“ a nebo tyto zaměstnance řídí. V jejich případě se na ně v plném rozsahu vztahuje jen zákoník práce a navazující pracovněprávní předpisy.

V následující části této kapitoly jsou uvedeny celkové počty zaměstnanců zařazených do krajského úřadu sledovaných krajů ve vývojové řadě od jejich faktického vzniku až do roku 2006. Pro analýzu vybraných strukturálních ukazatelů složení zaměstnanců těchto úřadů je tato časová řada zkrácena na roky 2003 – 2006. Důvodem toho je snaha zajistit objektivnější pohled na strukturu zaměstnanců, neboť se má obecně za to, že nově vznikající organizační struktura krajských úřadů byla ke konci roku 2002 dotvořena s tím, že se v následujícím období pouze konsolidovala bez dalších výrazných změn.

#### 4.1 VÝVOJ POČTU ZAMĚSTNANCŮ ZAŘAZENÝCH DO ÚŘADU ZA OBDOBÍ 2001 - 2006

Přehled o plánovaných a skutečných počtech zaměstnanců zařazených do úřadu od jejich vzniku podává tabulka č. 14, v které je zachycen tento vývoj za KrÚ KV a tabulka č. 15 za KrÚ JMK.

*Tabulka č. 14 - Vývoj počtu zaměstnanců zařazených do Krajského úřadu kraje Vysočina za období 2001 až 2006*

| Počet zaměstnanců                                   | Krajský úřad kraje Vysočina |            |            |            |            |            |           |            |           |            |           |       |
|---|-----------------------------|------------|------------|------------|------------|------------|-----------|------------|-----------|------------|-----------|-------|
|   | 2001                        |            | 2002       |            | 2003       |            | 2004      |            | 2005      |            | 2006      |       |
|   | počet                       | rozdí      | počet      | rozdí      | počet      | rozdí      | počet     | rozdí      | počet     | rozdí      | počet     | rozdí |
| <b>Plán celkem stanovený radou kraje-počet míst</b> | <b>152</b>                  | <b>227</b> | <b>75</b>  | <b>362</b> | <b>135</b> | <b>388</b> | <b>26</b> | <b>391</b> | <b>3</b>  | <b>409</b> | <b>18</b> |       |
| <i>z toho:úředníci</i>                              | 151                         | 223        | 72         | 356        | 133        | 382        | 26        | 385        | 3         | 403        | 18        |       |
| <i>obslužný personál</i>                            | 1                           | 4          | 3          | 6          | 2          | 6          | 0         | 6          | 0         | 6          | 0         |       |
| <b>Skutečnost celkem - přepočtený stav</b>          | <b>73</b>                   | <b>177</b> | <b>104</b> | <b>336</b> | <b>159</b> | <b>358</b> | <b>22</b> | <b>377</b> | <b>19</b> | <b>381</b> | <b>4</b>  |       |
| <i>z toho:úředníci</i>                              | 72                          | 173        | 101        | 330        | 157        | 352        | 22        | 371        | 19        | 375        | 4         |       |
| <i>obslužný personál</i>                            | 1                           | 4          | 3          | 6          | 2          | 6          | 0         | 6          | 0         | 6          | 0         |       |
| <b>Evidenční počet ve fyz. osobách k 31.12.</b>     | <b>135</b>                  | <b>207</b> | <b>72</b>  | <b>350</b> | <b>143</b> | <b>372</b> | <b>22</b> | <b>384</b> | <b>12</b> | <b>382</b> | <b>-2</b> |       |

Zdroj: KrÚ KV; vlastní konstrukce.

**Tabulka č. 15 - Vývoj počtu zaměstnanců zařazených do Krajského úřadu Jihomoravského kraje za období 2001 až 2006**

| Počet zaměstnanců                                   | Krajský úřad Jihomoravského kraje |            |            |            |            |            |           |            |           |            |           |       |        |  |
|---|-----------------------------------|------------|------------|------------|------------|------------|-----------|------------|-----------|------------|-----------|-------|--------|--|
|   | 2001                              |            |            | 2002       |            |            | 2003      |            | 2004      |            | 2005      |       | 2006   |  |
|   | počet                             | počet      | rozdíl     | počet      | rozdíl     | počet      | rozdíl    | počet      | rozdíl    | počet      | rozdíl    | počet | rozdíl |  |
| <b>Plán celkem stanovený radou kraje-počet míst</b> | <b>255</b>                        | <b>341</b> | <b>86</b>  | <b>566</b> | <b>225</b> | <b>570</b> | <b>4</b>  | <b>596</b> | <b>26</b> | <b>604</b> | <b>8</b>  |       |        |  |
| <i>z toho:úředníci</i>                              | 241                               | 320        | 79         | 545        | 225        | 549        | 4         | 573        | 24        | 582        | 9         |       |        |  |
| <i>obslužný personál</i>                            | 14                                | 21         | 7          | 21         | 0          | 21         | 0         | 23         | 2         | 22         | -1        |       |        |  |
| <b>Skutečnost celkem - přepočtený stav</b>          | <b>154</b>                        | <b>285</b> | <b>131</b> | <b>499</b> | <b>214</b> | <b>549</b> | <b>50</b> | <b>570</b> | <b>21</b> | <b>584</b> | <b>15</b> |       |        |  |
| <i>z toho:úředníci</i>                              | 140                               | 264        | 124        | 478        | 214        | 528        | 50        | 547        | 19        | 562        | 16        |       |        |  |
| <i>obslužný personál</i>                            | 14                                | 21         | 7          | 21         | 0          | 21         | 0         | 23         | 2         | 22         | -1        |       |        |  |
| <b>Evidenční počet ve fyz. osobách k 31.12.</b>     | <b>235</b>                        | <b>331</b> | <b>96</b>  | <b>533</b> | <b>202</b> | <b>557</b> | <b>24</b> | <b>582</b> | <b>25</b> | <b>588</b> | <b>6</b>  |       |        |  |

Zdroj: KrÚ JMK; vlastní konstrukce.

Období let 2001 až 2003, ve kterém probíhala výstavba krajských úřadů, je charakterizováno skokovým nárůstem počtu zaměstnanců zařazených do krajských úřadů (u KrÚ KV o 263 zaměstnanců, u KrÚ JMK o 345). Hlavním důvodem byl dopad zákona č. 320/2002 Sb.<sup>23</sup> (dále jen „zákon o ukončení činnosti OkÚ“) upravující ukončení činnosti okresních úřadů k 31. 12. 2002. Zákonem došlo k přechodu významné části jejich působnosti na krajské úřady a dále ve spojitosti se zákonem č. 290/2002 Sb.<sup>24</sup> (dále jen „zákon o přechodu věcí, práv a závazků“) zároveň přešel z okresních úřadů na kraje výkon zřizovatelské funkce společně s majetkem státu dosud spravovaného prostřednictvím státních příspěvkových organizací. Tento radikální reformní krok do územní veřejné správy byl doprovázen přechodem pracovněprávních vztahů části zaměstnanců okresních úřadů i na kraje. Podle usnesení vlády č. 695/2002<sup>25</sup> bylo na KrÚ KV delimitováno celkem 140 funkčních míst, z toho 123 na výkon státní správy a na KrÚ JMK celkem 213 míst, z toho 187 pro státní správu. Počty pracovních míst, potažmo zaměstnanců, se po roce 2004 u obou krajů pozvolna stabilizovaly s každoročním mírným přírůstkem a v průběhu roku 2006 dosáhly již takové úrovně, která vedla představitele krajů k přijetí rozhodnutí o provedení personálních auditů.

Vedle toho je třeba poukázat na to, že průvodním znakem ve vývoji počtu zaměstnanců byly jejich vysoké podstavy oproti schválenému limitu a ke konci hodnoceného období u KrÚ JMK dosáhly 20 zaměstnanců a u KrÚ KV dokonce 28. Výše uvedené vývojové tendence přibližuje u KrÚ KV graf č. 3 a u KrÚ JMK graf č. 4.

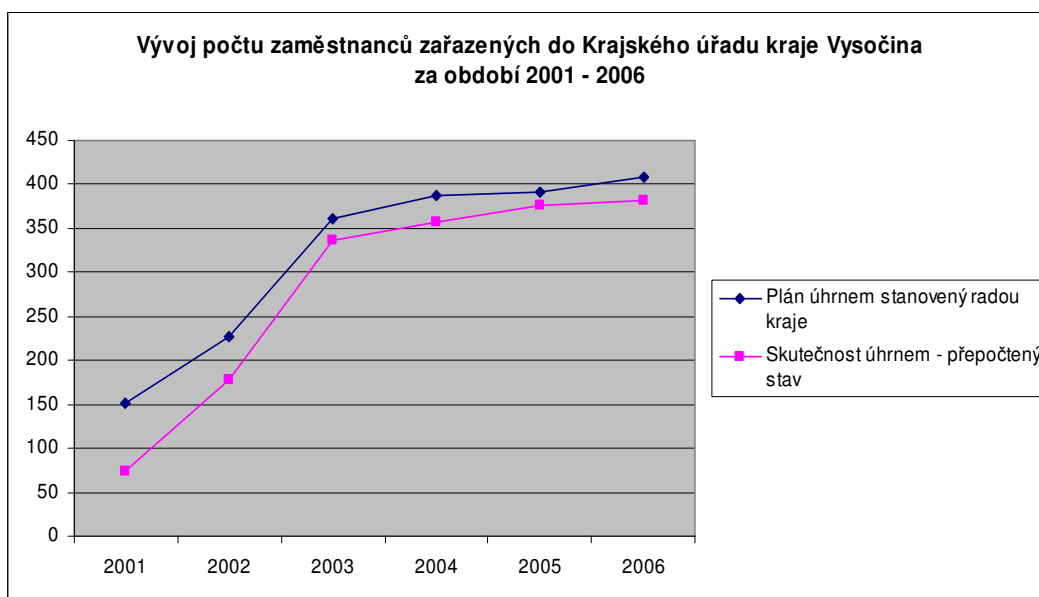
<sup>23</sup> Zákon č. 320/2002 Sb., o změně a zrušení některých zákonů v souvislosti s ukončením činnosti okresních úřadů.

<sup>24</sup> Zákon č. 290/2002 Sb., o přechodu některých věcí, práv a závazků České republiky na kraje a obce, občanské sdružení působící v oblasti tělovýchovy a sportu a o souvisejících změnách a o změně zákona č. 157/2000 Sb., o přechodu některých věcí, práv a závazků z majetku České republiky a zákona č. 20/1966 Sb., o péči a zdraví lidu.

<sup>25</sup> Usnesení vlády č. 695/2002 ze dne 26. června 2002 o zabezpečení přechodu zaměstnanců, movitého majetku a přerozdělení finančních prostředků na jiné subjekty v souvislosti s ukončením činnosti okresních úřadů.

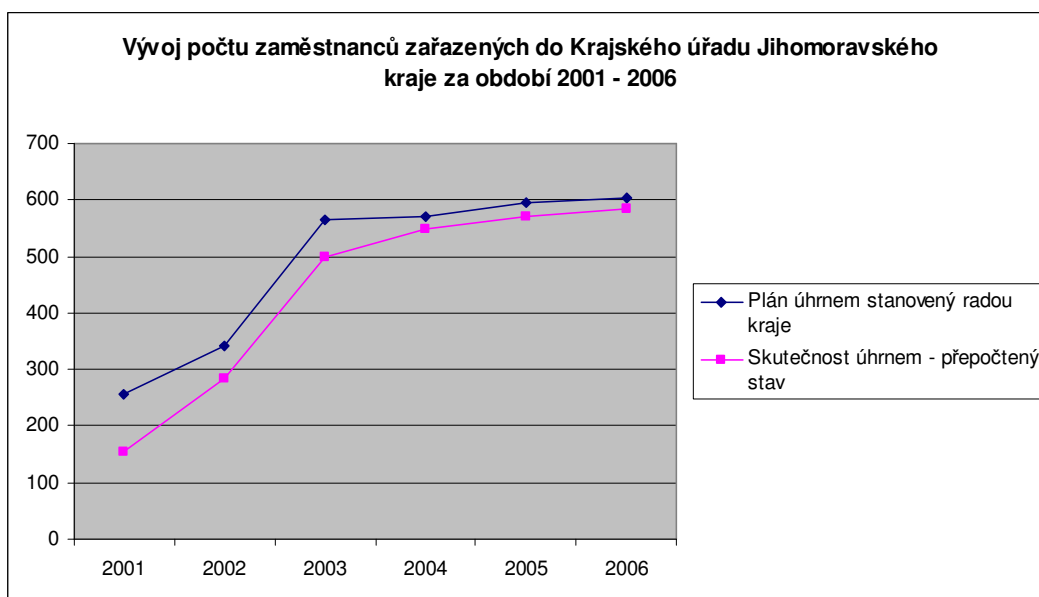


**Graf č. 3 – Vývoj počtu zaměstnanců zařazených v Krajském úřadě kraje Vysočina za období 2001 - 2006**



Zdroj: Vlastní konstrukce.

**Graf č. 4 – Vývoj počtu zaměstnanců zařazených v Krajském úřadě Jihomoravského kraje za období 2001 - 2006**



Zdroj: Vlastní konstrukce.

Oba kraje vykazují ve sledovaném období určitý počet zaměstnanců v kategorii obslužný personál. V případě KrÚ JMK je jejich počet (rok 2006 – 22 osob) podstatně vyšší v porovnání se stavem u KrÚ KV (6 osob) a jejich profesní skladbu reprezentují pracovníci ostrahy, údržby, obsluhy telefonní ústředny a dále řidiči. Jen úklidové práce má úřad zajištěny na základě obchodního vztahu. U KrÚ KV je většina těchto činností prováděna dodavatelským způsobem, pouze údržbáři, řidiči a správci informačních sítí jsou kmenovými zaměstnanci úřadu.

### ***Výsledky analýzy***

Lze konstatovat, že v souvislosti s ukončením činnosti okresních úřadů ke konci roku 2002 a s přechodem významné části jejich působnosti na krajské úřady byla výstavba obou krajských úřadů úspěšně zakončena a tyto úřady se k 1. 1. 2003 staly plnohodnotnou součástí celé soustavy veřejné správy ČR, zabezpečující výkon samostatné působnosti i výkon státní správy v přenesené působnosti. Tento radikální reformní krok byl doprovázen přechodem pracovněprávních vztahů významné části zaměstnanců okresních úřadů na tyto kraje. Vedle toho kraje přijímaly nové pracovníky k zajišťování úkolů zejména v samostatné působnosti se snahou personálně doplnit početní stav úředníků o mladé absolventy vysokých škol.

Průvodním jevem plánování pracovníků ve sledovaném období bylo u obou úřadů strukturovat jejich počty v dostatečném předstihu. Ukázalo se však, že skutečná potřeba pracovníků oproti plánovanému počtu byla podstatně nižší. Zbývá k tomu dodat, že nezbytná objektivizace počtu pracovních míst byla součástí personálních auditů.

## **4.2 VYBRANÉ UKAZATELE O SLOŽENÍ ZAMĚSTNANCŮ ZAŘAZENÝCH DO ÚŘADU ZA OBDOBÍ 2003 - 2006**

Následující údaje pojednávají o složení a struktuře zaměstnanců sledovaných krajů z hlediska pohlaví, věku a dosaženého vzdělání, přičemž sledovaným obdobím jsou roky 2003 až 2006. Veškeré údaje jsou vyjádřeny k 31. 12. příslušného roku.

### **a) Složení zaměstnanců podle pohlaví**

Analyzované kraje zaměstnávaly ve větší míře ženy, u JMK toto pohlaví tvořilo více jak 2/3 zaměstnanců úřadu (nejvyšší podíl 70,9 % byl v roce 2003). U KV se podíl zaměstnaných žen pohyboval v jednotlivých letech v rozmezí 61 až 63 % a v porovnání s KrÚ JMK byl nižší cca o 6 až 9 procentních bodů. V posledním období došlo u KrÚ JMK k mírnému poklesu úrovně feminizace, přičemž podíl zaměstnaných mužů se ke konci roku 2006 zvýšil na 31,3 %, zatímco u KrÚ KV činil 37,7 %. Konkrétní údaje o složení zaměstnanců podle pohlaví ve sledovaném období u KrÚ KV obsahuje tabulka č. 16 a u KrÚ JMK tabulka č. 17. Poměrné zastoupení mužů a žen u obou úřadů k 31. 12. 2006 znázorňuje u KrÚ KV graf č. 5 a u KrÚ JMK graf č. 6.

*Tabulka č. 16 – Složení zaměstnanců podle pohlaví u Krajského úřadu kraje Vysočina za období 2003 - 2006*

| Pohlaví       | Rok 2003   |               | Rok 2004   |               | Rok 2005   |               | Rok 2006   |               |
|---------------|------------|---------------|------------|---------------|------------|---------------|------------|---------------|
|               | počet      | % podíl       | počet      | % podíl       | počet      | % podíl       | počet      | % podíl       |
| Ženy          | 222        | 63,43         | 228        | 61,29         | 234        | 60,94         | 238        | 62,30         |
| Muži          | 128        | 36,57         | 144        | 38,71         | 150        | 39,06         | 144        | 37,70         |
| <b>Celkem</b> | <b>350</b> | <b>100,00</b> | <b>372</b> | <b>100,00</b> | <b>384</b> | <b>100,00</b> | <b>382</b> | <b>100,00</b> |

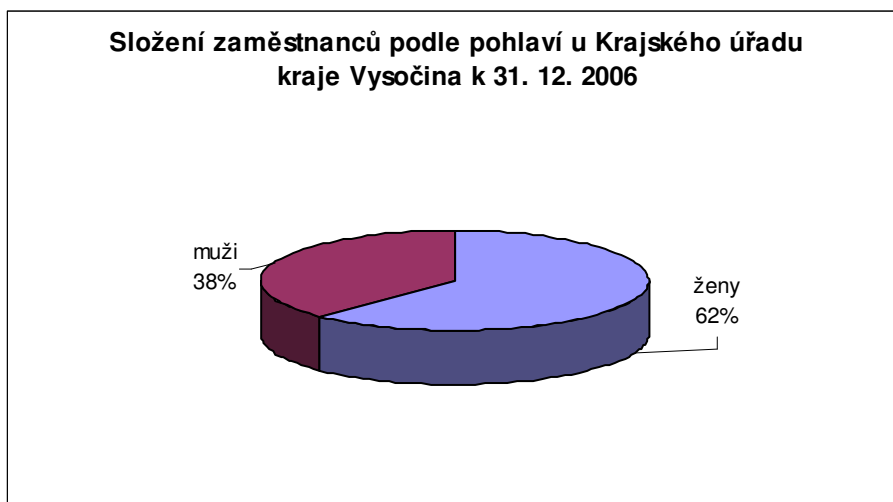
Zdroj: KrÚ KV; vlastní konstrukce.

*Tabulka č. 17 – Složení zaměstnanců podle pohlaví u Krajského úřadu Jihomoravského kraje za období 2003 - 2006*

| Pohlaví       | Rok 2003   |               | Rok 2004   |               | Rok 2005   |               | Rok 2006   |               |
|---------------|------------|---------------|------------|---------------|------------|---------------|------------|---------------|
|               | počet      | % podíl       | počet      | % podíl       | počet      | % podíl       | počet      | % podíl       |
| Ženy          | 378        | 70,92         | 393        | 70,56         | 403        | 69,24         | 404        | 68,71         |
| Muži          | 155        | 29,08         | 164        | 29,44         | 179        | 30,76         | 184        | 31,29         |
| <b>Celkem</b> | <b>533</b> | <b>100,00</b> | <b>557</b> | <b>100,00</b> | <b>582</b> | <b>100,00</b> | <b>588</b> | <b>100,00</b> |

Zdroj: KrÚ JMK; vlastní konstrukce.

*Graf č. 5 – Složení zaměstnanců podle pohlaví Krajského úřadu kraje Vysočina k 31. 12. 2006*



Zdroj: Vlastní konstrukce.

**Graf č. 6 – Složení zaměstnanců podle pohlaví Krajského úřadu Jihomoravského kraje k 31. 12.2006**



Zdroj: Vlastní konstrukce.

#### **b) Složení zaměstnanců podle věkové struktury**

Věková struktura zaměstnanců u obou úřadů vykazuje ke konci roku 2006 vzájemně porovnatelné parametry. Dokladem toho je, že podíl zaměstnanců s věkem do 40 let činil u obou krajů shodně 46 %. Početně nejsilnější zastoupení má věková kategorie 41 – 50 let (rok 2006 – KrÚ KV 30,9 %, KrÚ JMK 31,3 %). U KrÚ JMK zaujímají relativně vysoký podíl také zaměstnanci ve věku 21 – 30 let, který v jednotlivých letech přesahoval hranici 30 %. V posledním roce hodnoceného období však dochází u této skupiny ke zdatnému poklesu (na 27,5 %) zejména odlivem vysokoškoláků do podnikatelské sféry. U KrÚ KV je zastoupení této věkové kategorie výrazně nižší a souvisí se stíženou dosažitelností získat vysokoškolské vzdělání v místě. Za zaznamenání dále stojí u KrÚ KV vyšší počet zaměstnanců nad 60 let oproti KrÚ JMK i přes skutečnost, že celkové počty zaměstnanců jsou u KrÚ JMK výrazně vyšší. Přehled o věkové struktuře zaměstnanců včetně grafického znázornění za období 2003 až 2006 poskytuje u KrÚ KV tabulka č. 18 a graf č. 7, u KrÚ JMK tabulka č. 19 a graf č. 8.

**Tabulka č. 18 –Věková struktura zaměstnanců Krajského úřadu kraje Vysočina za období 2003 - 2006**

| Věk           | Rok 2003   |               | Rok 2004   |               | Rok 2005   |               | Rok 2006   |               |
|---------------|------------|---------------|------------|---------------|------------|---------------|------------|---------------|
|               | počet      | % podíl       | počet      | % podíl       | počet      | % podíl       | počet      | % podíl       |
| do 20 let     | 0          | 0,00          | 0          | 0,00          | 0          | 0,00          | 0          | 0,00          |
| 21 - 30 let   | 80         | 22,86         | 71         | 19,09         | 96         | 25,00         | 88         | 23,04         |
| 31 - 40 let   | 81         | 23,14         | 82         | 22,04         | 84         | 21,88         | 88         | 23,04         |
| 41 - 50 let   | 115        | 32,86         | 130        | 34,95         | 119        | 30,99         | 118        | 30,89         |
| 51 - 60 let   | 70         | 20,00         | 82         | 22,04         | 77         | 20,05         | 80         | 20,94         |
| nad 60 let    | 4          | 1,14          | 7          | 1,88          | 8          | 2,08          | 8          | 2,09          |
| <b>Celkem</b> | <b>350</b> | <b>100,00</b> | <b>372</b> | <b>100,00</b> | <b>384</b> | <b>100,00</b> | <b>382</b> | <b>100,00</b> |

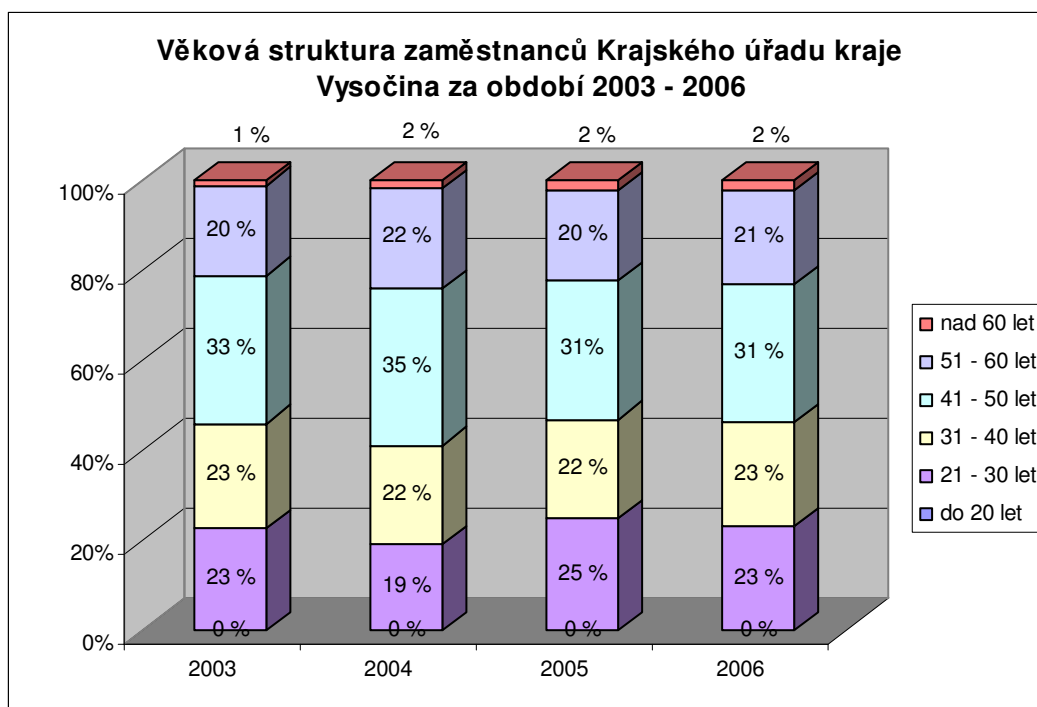
Zdroj: KrÚ KV; vlastní konstrukce.

**Tabulka č. 19 – Věková struktura zaměstnanců Krajského úřadu Jihomoravského kraje za období 2003 - 2006**

| Věk           | Rok 2003   |               | Rok 2004   |               | Rok 2005   |               | Rok 2006   |               |
|---------------|------------|---------------|------------|---------------|------------|---------------|------------|---------------|
|               | počet      | % podíl       | počet      | % podíl       | počet      | % podíl       | počet      | % podíl       |
| do 20 let     | 3          | 0,56          | 2          | 0,36          | 1          | 0,17          | 0          | 0,00          |
| 21 - 30 let   | 163        | 30,58         | 180        | 32,32         | 176        | 30,24         | 162        | 27,55         |
| 31 - 40 let   | 106        | 19,89         | 100        | 17,95         | 104        | 17,87         | 106        | 18,03         |
| 41 - 50 let   | 167        | 31,33         | 175        | 31,42         | 189        | 32,47         | 184        | 31,29         |
| 51 - 60 let   | 90         | 16,89         | 96         | 17,24         | 109        | 18,73         | 134        | 22,79         |
| nad 60 let    | 4          | 0,75          | 4          | 0,72          | 3          | 0,52          | 2          | 0,34          |
| <b>Celkem</b> | <b>533</b> | <b>100,00</b> | <b>557</b> | <b>100,00</b> | <b>582</b> | <b>100,00</b> | <b>588</b> | <b>100,00</b> |

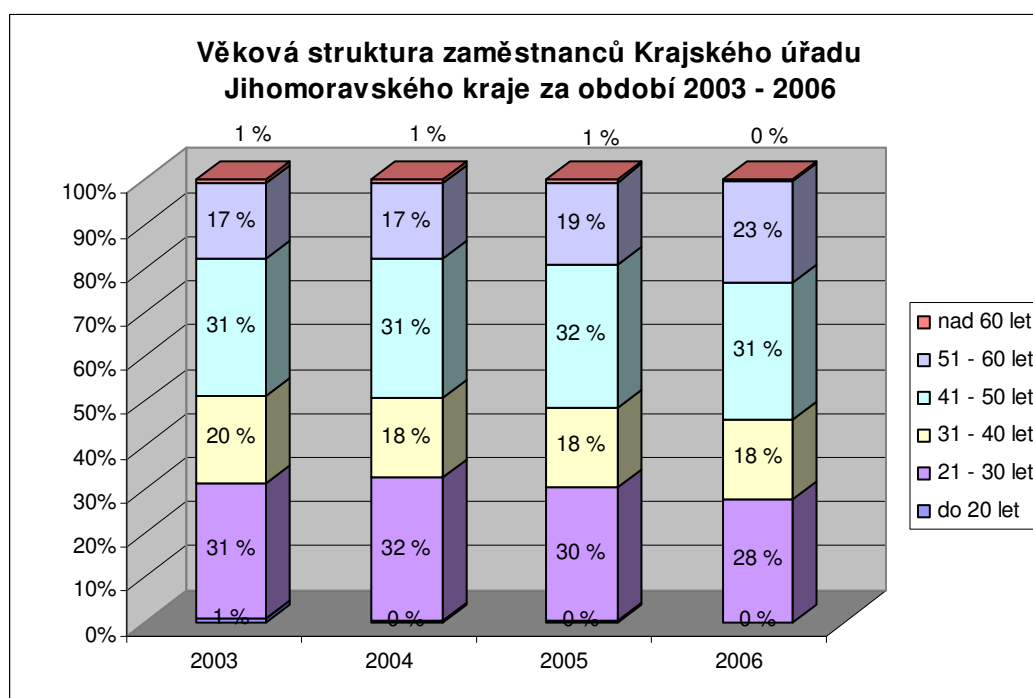
Zdroj: KrÚ JMK; vlastní konstrukce.

**Graf č. 7 - Věková struktura zaměstnanců Krajského úřadu kraje Vysočina za období 2003 - 2006**



Zdroj: Vlastní konstrukce.

**Graf č. 8 – Věková struktura zaměstnanců Krajského úřadu Jihomoravského kraje za období 2003 - 2006**



Zdroj: Vlastní konstrukce.

### c) Struktura zaměstnanců podle dosaženého stupně vzdělání

Složení vzdělanostní struktury vyznívá z kvalitativního hlediska ve prospěch KrÚ JMK. U nejvyšše dosaženého vzdělání KrÚ JMK jednoznačně převyšuje KrÚ KV, neboť nositelem vysokoškolského vzdělání bylo ke konci roku 2006 téměř 60 % zaměstnanců úřadu. KrÚ KV vykazuje v tomto směru znatelný odstup a u koncového roku 2006 zaostává o 4,5 procentního bodu. Pozitivem u obou krajů je skutečnost, že se neustále zvyšuje podíl vysokoškolsky vzdělaných zaměstnanců a jejich podíl se za sledované období zvýšil u KrÚ JMK cca o 6 % (z 53,3 % v roce 2003 na 59,4 % v roce 2006) a u KrÚ KV cca o 7,5 % (z 47,4 % na 55 %). Patrný rozdíl krajů v zastoupení zaměstnanců s vysokoškolským vzděláním je způsoben historickým vývojem v koncentraci vysokých škol v moravské metropoli, která kladně ovlivnila vzdělanostní strukturu občanů brněnské aglomerace a tento faktor se nepochybně promítá do vyšší vzdělanostní úrovně zaměstnanců úřadu. Opačný trend je zaznamenán u druhého nejrozšířenějšího vzdělání, kterým je úplné střední s maturitou. Podíl zaměstnanců s tímto vzděláním se ve sledovaném období výrazně snížil, u KrÚ KV cca o 9 procentních bodů (z 49,7 % v roce 2003 na 40,3 % v roce 2006) a u KrÚ JMK cca o 6 (ze 40,5 % na 34,1 %). Vývoj struktury zaměstnanců krajských úřadů podle stupně vzdělání v časové řadě 2003 až 2006 ilustruje u KrÚ KV tabulka č. 20 a u KrÚ JMK tabulka č. 21. Navazující grafické znázornění

(viz graf č. 9) vývojových trendů je zúženo na zaměstnance se vzděláním vysokoškolským a úplným středním s maturitou.

**Tabulka č. 20 – Struktura zaměstnanců podle stupně vzdělání u Krajského úřadu kraje Vysočina za období 2003 - 2006**

| Stupeň vzdělání          | Rok 2003   |               | Rok 2004   |               | Rok 2005   |               | Rok 2006   |               |
|--------------------------|------------|---------------|------------|---------------|------------|---------------|------------|---------------|
|                          | počet      | % podíl       | počet      | % podíl       | počet      | % podíl       | počet      | % podíl       |
| vysokoškolské            | 166        | 47,43         | 194        | 52,15         | 213        | 55,47         | 210        | 54,97         |
| <i>z toho: doktorské</i> | 1          | x             | 1          | x             | 1          | x             | 1          | x             |
| <i>magisterské</i>       | 154        | x             | 180        | x             | 191        | x             | 188        | x             |
| <i>bakalářské</i>        | 11         | x             | 13         | x             | 21         | x             | 21         | x             |
| vyšší odborné            | 4          | 1,14          | 10         | 2,69          | 14         | 3,65          | 12         | 3,14          |
| úplné střední            | 174        | 49,71         | 162        | 43,55         | 151        | 39,32         | 154        | 40,31         |
| střední odborné          | 6          | 1,71          | 6          | 1,61          | 6          | 1,56          | 6          | 1,57          |
| základní                 | 0          | 0,00          | 0          | 0,00          | 0          | 0,00          | 0          | 0,00          |
| <b>Celkem</b>            | <b>350</b> | <b>100,00</b> | <b>372</b> | <b>100,00</b> | <b>384</b> | <b>100,00</b> | <b>382</b> | <b>100,00</b> |

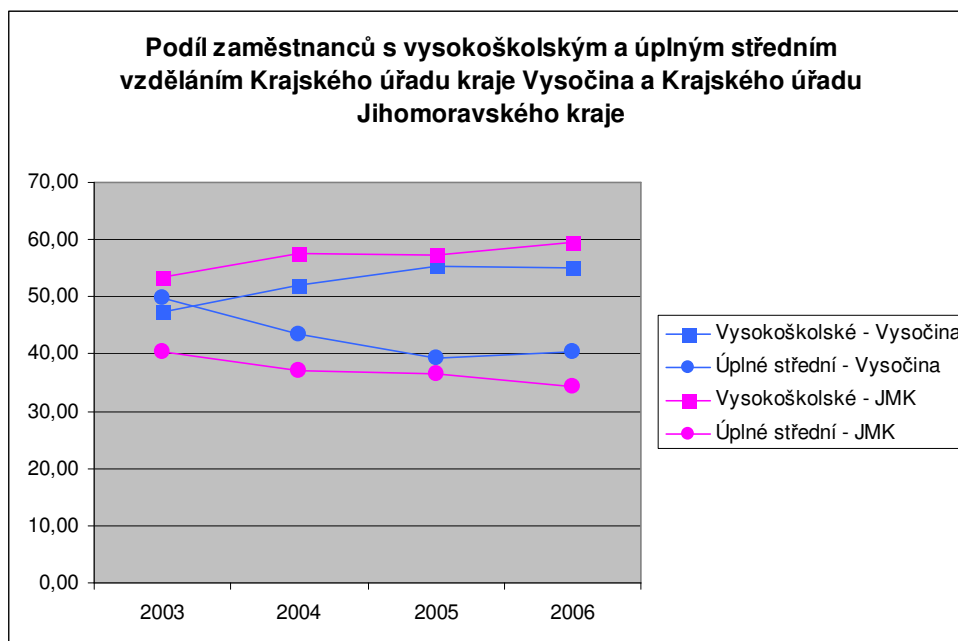
Zdroj: KrÚ KV; vlastní konstrukce.

**Tabulka č. 21 – Struktura zaměstnanců podle stupně vzdělání u Krajského úřadu Jihomoravského kraje za období 2003 - 2006**

| Stupeň vzdělání          | Rok 2003   |               | Rok 2004   |               | Rok 2005   |               | Rok 2006   |               |
|--------------------------|------------|---------------|------------|---------------|------------|---------------|------------|---------------|
|                          | počet      | % podíl       | počet      | % podíl       | počet      | % podíl       | počet      | % podíl       |
| vysokoškolské            | 284        | 53,28         | 320        | 57,45         | 334        | 57,39         | 349        | 59,35         |
| <i>z toho: doktorské</i> | 1          | x             | 2          | x             | 2          | x             | 2          | x             |
| <i>magisterské</i>       | 274        | x             | 307        | x             | 316        | x             | 330        | x             |
| <i>bakalářské</i>        | 9          | x             | 11         | x             | 16         | x             | 17         | x             |
| vyšší odborné            | 14         | 2,63          | 13         | 2,33          | 15         | 2,58          | 18         | 3,06          |
| úplné střední            | 216        | 40,53         | 207        | 37,16         | 213        | 36,60         | 201        | 34,18         |
| střední odborné          | 17         | 3,19          | 15         | 2,69          | 18         | 3,09          | 18         | 3,06          |
| základní                 | 2          | 0,38          | 2          | 0,36          | 2          | 0,34          | 2          | 0,34          |
| <b>Celkem</b>            | <b>533</b> | <b>100,00</b> | <b>557</b> | <b>100,00</b> | <b>582</b> | <b>100,00</b> | <b>588</b> | <b>100,00</b> |

Zdroj: KrÚ JMK; vlastní konstrukce.

**Graf č. 9 – Vývoj zastoupení zaměstnanců s vysokoškolským vzděláním a úplným středním s maturitou u krajských úřadů kraje Vysočina a Jihomoravského kraje za období 2003 - 2006**



Zdroj: Vlastní konstrukce.

### **Výsledky analýzy**

Z výše předložené analýzy složení zaměstnanců zařazených do úřadů vyplývají zajímavé skutečnosti, které jsou signálem pro korekci některých dosavadních přístupů v personální práci. Úvodem je třeba uvést, že se naplnilo u obou úřadů očekávání o vyšším zastoupení žen v zaměstnaneckém poměru, které u koncového roku 2006 přesáhlo 60 %, u KrÚ JMK tento podíl dokonce překračoval v jednotlivých letech hranici 70 %. Podíl mužů 31,29 % u tohoto úřadu je minimálně výzvou pro otevření diskuze na toto téma pro nejbližší období.

Při zkoumání věkové struktury zaměstnanců byly zaznamenány při mezikrajském porovnání dílčí odchylky. U KrÚ JMK bylo ve sledovaném období zastoupení u nejmladší věkové kategorie (21 – 30 let) znatelně vyšší (mírně přes 30 %) než u KrÚ KV (19 – 25 %). Přes tuto pozitivní skutečnost však u tohoto kraje došlo v posledních letech k nežádoucímu poklesu počtu těchto perspektivních zaměstnanců a hlavním důvodem tohoto stavu je jejich odchod do komerční sféry. U tohoto úřadu je dále nepřehlédnutelným faktem poměrně nízké zastoupení zaměstnanců i u následné věkové kategorie, které nedosahovalo ani 20% podílu. Je proto namístě zvážit otázku dalšího zaměření personální práce na tomto úseku k odvrácení tohoto negativního trendu v dalších letech.

Kladně je třeba hodnotit u obou úřadů vývoj ve vzdělanostní struktuře, neboť dochází k neustálému zvyšování podílu zaměstnanců s vysokoškolským vzděláním. Tento trend je samozřejmě doprovázen adekvátním poklesem zaměstnanců s úplným středním vzděláním



s maturitou. Při mezikrajském porovnání vyznívá vzdělanostní struktura zaměstnanců jednoznačně ve prospěch KrÚ JMK a podílem téměř 60 % vysokoškolsky vzdělaných zaměstnanců v roce 2006 převyšuje o 5 procentních bodů KrÚ KV. Za nepatřičné je třeba považovat nezáměr těchto úřadů zvyšovat kvalifikaci kmenových zaměstnanců formou kombinovaného studia při získávání vysokoškolského vzdělání.

### **4.3 STRUKTURA VEDOUCÍCH ZAMĚSTNANCŮ PODLE POHLAVÍ**

Zákon o úřednicích ukládá ÚSC povinnost zajišťovat rovné zacházení při jmenování vedoucích úředníků s vyloučením prvků diskriminace ve smyslu zákoníku práce. ÚSC má při jmenovacích aktech přihlížet k tomu, aby bylo dosaženo rovnoměrného zastoupení pohlaví, byť za postačující pro splnění tohoto hlediska se považuje jeho naplnění jen u některého stupně řízení.

Počet vedoucích funkcí je u sledovaných úřadů vzájemně srovnatelný (KrÚ KV celkem 64, z toho vedoucích odborů včetně ředitele 17, u KrÚ JMK celkem 63 včetně 18 vedoucích odborů). Ke konci roku 2006 byly všechny funkce vedoucích odborů obsazeny. Odlišná situace byla zaznamenána u funkce se statutem vedoucí oddělení, kde značný počet pracovních míst nebyl fyzicky obsazen. U KrÚ KV se jednalo celkem o 6 vedoucích pozic a u KrÚ JMK o 4 místa a důvodem podstavu bylo neobsazení funkce dočasně řešené zastupováním.

Při hodnocení ukazatele zastoupení pohlaví ve vedoucích funkcích je třeba konstatovat, že u KrÚ JMK měly po celé sledované období převahu ženy a jejich podíl se přibližoval téměř k 60 % (nejvyšší podíl 58,6 % v roce 2004). Naopak u KrÚ KV je podíl žen na těchto pozicích výrazně nižší a je hluboce pod 50 % (nejnižší podíl v roce 2004 - 43,1 %). I když zákon o úřednicích nepřikazuje důsledně dodržovat vyrovnávací zásadu podle pohlaví, je třeba pozitivně hodnotit u KrÚ JMK naprosto vyrovnané zastoupení pohlaví u funkce „vedoucí odboru“ (9 mužů a 9 žen). Tohoto výsledku kraj dosáhl postupným jmenováním žen na tento post. Pro KrÚ KV je charakteristická neměnnost zastoupení pohlaví u vedoucích odborů po celé období a s tím související trvale nízký počet žen na této řídicí pozici (cca jen 1/4 zastoupení). U funkce vedoucího oddělení je zastoupení žen a mužů u tohoto úřadu vyvážené a v souladu s principem rovného zacházení. U KrÚ JMK převažovalo po celé sledované období vyšší zastoupení žen a jejich podíl mírně překračoval hranici 60 %.

Pokud se provede vzájemné mezikrajské porovnání zaměstnávání žen a jejich zapojení do řídicích funkcí, je patrné, že KrÚ JMK dosahuje příznivější relace, která kopíruje např. skandinávské země. Počet vedoucích funkcí a jejich obsazení podle pohlaví ve vývojové řadě 2003 až 2006 znázorňuje u KrÚ KV tabulka č. 22 a u KrÚ JMK tabulka č. 23. Předmětem grafického znázornění (graf č. 10) je obsazení vedoucích funkcí podle pohlaví k 31. 12. 2006.

**Tabulka č. 22 – Struktura vedoucích zaměstnanců podle pohlaví u Krajského úřadu kraje Vysočina za období 2003 - 2006**

| Vedoucí zaměstnanci            | Rok 2003  |               | Rok 2004  |               | Rok 2005  |               | Rok 2006  |               |
|--------------------------------|-----------|---------------|-----------|---------------|-----------|---------------|-----------|---------------|
|                                | počet     | % podíl       | počet     | % podíl       | počet     | % podíl       | počet     | % podíl       |
| <b>Vedoucí celkem</b>          | <b>52</b> | <b>100,00</b> | <b>58</b> | <b>100,00</b> | <b>59</b> | <b>100,00</b> | <b>58</b> | <b>100,00</b> |
| z toho: ženy                   | 23        | 44,23         | 25        | 43,10         | 26        | 44,07         | 27        | 46,55         |
| muži                           | 29        | 55,77         | 33        | 56,90         | 33        | 55,93         | 31        | 53,45         |
| <b>Vedoucí odborů celkem*</b>  | <b>17</b> | <b>100,00</b> | <b>17</b> | <b>100,00</b> | <b>17</b> | <b>100,00</b> | <b>17</b> | <b>100,00</b> |
| z toho: ženy                   | 5         | 29,41         | 5         | 29,41         | 5         | 29,41         | 5         | 29,41         |
| muži                           | 12        | 70,59         | 12        | 70,59         | 12        | 70,59         | 12        | 70,59         |
| <b>Vedoucí oddělení celkem</b> | <b>35</b> | <b>100,00</b> | <b>41</b> | <b>100,00</b> | <b>42</b> | <b>100,00</b> | <b>41</b> | <b>100,00</b> |
| z toho: ženy                   | 18        | 51,43         | 20        | 48,78         | 21        | 50,00         | 22        | 53,66         |
| muži                           | 17        | 48,57         | 21        | 51,22         | 21        | 50,00         | 19        | 46,34         |

\* včetně ředitele úřadu a jeho zástupce

Zdroj: KrÚ KV; vlastní konstrukce.

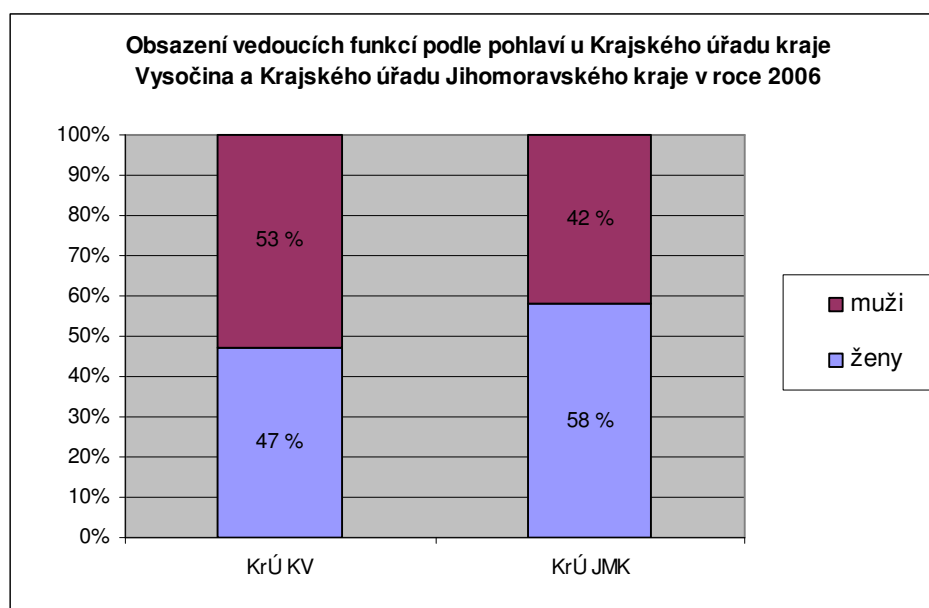
**Tabulka č. 23 – Struktura vedoucích zaměstnanců podle pohlaví u Krajského úřadu Jihomoravského kraje za období 2003 - 2006**

| Vedoucí zaměstnanci            | Rok 2003  |               | Rok 2004  |               | Rok 2005  |               | Rok 2006  |               |
|--------------------------------|-----------|---------------|-----------|---------------|-----------|---------------|-----------|---------------|
|                                | počet     | % podíl       | počet     | % podíl       | počet     | % podíl       | počet     | % podíl       |
| <b>Vedoucí celkem</b>          | <b>57</b> | <b>100,00</b> | <b>58</b> | <b>100,00</b> | <b>60</b> | <b>100,00</b> | <b>59</b> | <b>100,00</b> |
| z toho: ženy                   | 32        | 56,14         | 34        | 58,62         | 35        | 58,33         | 34        | 57,63         |
| muži                           | 25        | 43,86         | 24        | 41,38         | 25        | 41,67         | 25        | 42,37         |
| <b>Vedoucí odborů celkem*</b>  | <b>16</b> | <b>100,00</b> | <b>17</b> | <b>100,00</b> | <b>18</b> | <b>100,00</b> | <b>18</b> | <b>100,00</b> |
| z toho: ženy                   | 7         | 43,75         | 8         | 47,06         | 9         | 50,00         | 9         | 50,00         |
| muži                           | 9         | 56,25         | 9         | 52,94         | 9         | 50,00         | 9         | 50,00         |
| <b>Vedoucí oddělení celkem</b> | <b>41</b> | <b>100,00</b> | <b>41</b> | <b>100,00</b> | <b>42</b> | <b>100,00</b> | <b>41</b> | <b>100,00</b> |
| z toho: ženy                   | 25        | 60,98         | 26        | 63,41         | 26        | 61,90         | 25        | 60,98         |
| muži                           | 16        | 39,02         | 15        | 36,59         | 16        | 38,10         | 16        | 39,02         |

\* včetně ředitele úřadu

Zdroj: KrÚ JMK; vlastní konstrukce.

**Graf č. 10 – Obsazení vedoucích funkcí podle pohlaví u krajských úřadů kraje Vysočina a Jihomoravského kraje v roce 2006**



Zdroj: Vlastní konstrukce.

### ***Výsledky analýzy***

Analyzované úřady měly stanoveny prakticky shodný počet vedoucích funkcí (KrÚ KV 64 a KrÚ JMK 63) reprezentovaných tradičními pozicemi: ředitel úřadu, vedoucí odboru a vedoucí oddělení s tím, že určitou zvláštností bylo u KrÚ KV zřízení funkce zástupce ředitele úřadu. Při hodnocení obsazení těchto funkcí k 31. 12. 2006 bylo zjištěno, že funkce na úrovni vedoucích odborů jsou plně obsazeny, naopak u funkce vedoucí oddělení oba úřady vykázaly vyšší počet neobsazených míst (u KrÚ KV 6 míst a u KrÚ JMK 4 míst).

Při hodnocení obsazování žen do vedoucích funkcí je třeba u KrÚ JMK ocenit respektování zásady rovného zacházení, jak to má na mysli zákoník práce. Vysoká feminizace tohoto úřadu se úměrně odráží v adekvátním zastoupení žen ve vedoucích funkcích a dokonce i u pozice vedoucí odboru je jejich zastoupení zcela vyrovnané s muži. Tento přístup však neplatí pro KrÚ KV, kde jmenování žen do funkce vedoucí odborů je zřetelně nedostatečné a jejich zastoupení nedosahuje ani 1/3.

### ***5. Analýza a plánování pracovních míst krajských úřadů kraje Vysočina a Jihomoravského kraje***

Sledované kraje mají k zabezpečení výkonu samostatné a přenesené působnosti vypracovány popisy všech pracovních míst úřadu. Pro každou pracovní pozici je zpracována pracovní náplň s konkrétním rozsahem pracovních úkolů a povinností společně se stanovením kvalifikačního předpokladu pro výkon této funkce a vztahu podřízenosti a nadřízenosti. Podle nejnáročnějšího druhu práce, jejíž výkon úřad vyžaduje na dané pozici, je odvozeno zařazení zaměstnance do platové třídy podle katalogu prací, který byl do konce roku 2006 přílohou prováděcího předpisu<sup>26</sup> pro odměňování zaměstnanců ve veřejné správě. Při popisu pracovního místa a rozsahu jeho působnosti krajské úřady vychází ze svého organizačního řádu úřadu, který vymezuje pro každý odbor rozsah úkolů a povinností v samostatné a přenesené působnosti.

Změny ve struktuře pracovních míst se provádí zejména na základě identifikované změny v působnosti krajů vyvolané především legislativními změnami, které mají dopad do kompetence krajů při zajišťování výkonu státní správy (např. v roce 2006 bylo nutné řešit dopad nárůstu agendy z nového stavebního zákona) nebo v důsledku rozhodnutí příslušného orgánu samosprávy o změně úkolů kraje v samostatné působnosti. Příkladem pro tento typ změny byl u KrÚ KV vznik oddělení ekonomicko právního pro čerpání prostředků ES v rámci odboru regionálního rozvoje v souvislosti s potřebou zajistit čerpání prostředků ze strukturálních fondů Evropské unie pro programovací období 2007 – 2013.

---

<sup>26</sup> Nařízení vlády č. 330/2003 Sb., o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě

Pravidelné analyzování současných a budoucích potřeb lidských zdrojů se u těchto krajů provádí s předstihem na základě sběru informací. Potřeby lidských zdrojů navrhuje vedoucí odborů. Jejich návrhy jsou podloženy analýzou potřeby pracovních míst, kdy je především aplikována srovnávací metoda, kterou se v případě legislativních změn zjišťuje rozsah nových úkolů a činností a jejich dopad do předpokládaného nárůstu, příp. úbytku vykonávané agendy. Výsledky tohoto rozboru se porovnávají s jinými odbory s obdobnou či stejnou agendou, příp. se přistupuje k mezikrajskému porovnání pomocí neformálního benchmarkingu. Závěry rozboru s návrhem na úpravu organizační struktury – tj. buď zvýšení/snížení počtu pracovních míst v rámci odboru nebo přesuny pracovních míst v rámci úřadu - předkládá vedoucí odboru na předepsaných formulářích řediteli úřadu. Konečné rozhodnutí o změně počtu zaměstnanců zařazených do úřadu a struktury pracovních míst je vyhrazeno radě kraje, resp. řediteli úřadu. Určujícím hlediskem kompetenční příslušnosti v tomto rozhodování je skutečnost, zda-li předložený návrh má dopad na stanovený počet zaměstnanců úřadu. Pokud návrh vyvolává potřebu změny v celkovém počtu zaměstnanců úřadu, podléhá tento návrh, v souladu se zákonem o krajích, schválení radě kraje. U návrhu, který nemá dopad na celkový počet zaměstnanců zařazených do úřadu, o změně organizační struktury pracovních míst rozhoduje ředitel úřadu.

### ***Výsledky analýzy***

Oba úřady při formování ŘLZ vycházely z požadavků moderního pojetí personální práce. Při tvorbě organizační struktury úřadů byly definovány popisy pracovních míst společně s pracovními náplněmi s rozpisem pracovních úkolů a povinností, které zajistily plnění úkolů krajských úřadů v samostatné a přenesené působnosti. Nedílnou součástí tohoto plánovacího procesu bylo také vymezení kvalifikačních předpokladů na výkon práce a stanovení platové třídy pro účely odměňování.

Při změnách struktury pracovních míst uplatňují úřady shodně postup, podle kterého je vedoucí odboru povinen zdokladovat řádným způsobem potřebu pracovního místa. Návrh musí být podložen rozbohem se zdůvodněním požadované změny. Ve většině případů je analýza potřeby pracovních míst založena na bázi srovnávací metody na základě vzájemného porovnání obdobných agend v rámci vlastního úřadu, příp. pomocí mezikrajského porovnání. Pokud navrhované změny mají dopad do počtu zaměstnanců zařazených do úřadu, jsou kraje obecně vázány povinnostmi, aby ve věci rozhodla rada kraje v rámci své vyhrazené působnosti. Pokud návrh změny neznamena úpravu limitu zaměstnanců, ale pouze dílčí změnu v rámci schválené struktury úřadu (převod pracovního místa v rámci odboru či mezi odbory úřadu), rozhoduje ve věci ředitel úřadu.

## ***6. Výběr zaměstnanců a sjednávání pracovního poměru u krajských úřadů kraje Vysočina a Jihomoravského kraje***

KrÚ KV a KrÚ JMK jsou při výběru a přijímání nových zaměstnanců vázáni především zákonem o úřednících a zákoníkem práce. Vzhledem k tomu, že je zákonem o úřednících stanoven závazný postup a podmínky pro tuto personální činnost, je její výkon zabezpečován těmito úřady prakticky stejným způsobem a ve shodném rozsahu. V další části jsou uvedeny společné aktivity a postupy při výkonu této agendy, případné odlišnosti jsou zaznamenány v závěrečné pasáži této kapitoly včetně tabulky č. 24 s přehledem hlavních rozdílů.

Organizaci a administraci výběru a přijímání nových zaměstnanců zajišťuje personální útvar odboru kancelář ředitele úřadu.

Přijetí nových zaměstnanců do pracovního poměru probíhá na základě zveřejnění výzvy k obsazení volného funkčního místa a poté je proveden osobní výběrový pohovor či znalostní test. Výsledkem přijímacího řízení je výběr uchazeče, který svými předpoklady, odborností, znalostmi a dalšími požadavky pro danou pracovní pozici co nejlépe splňuje požadavky na obsazované místo.

Oznámení o vyhlášení výběrového řízení na úředníka je zveřejněno na úřední desce krajského úřadu a internetové stránce kraje v rozsahu údajů vymezených zákonem o úřednících. Oznámení je zároveň elektronicky doručeno na místně příslušný úřad práce. Uchazeč je povinen k přihlášce do výběrového řízení připojit nezbytné doklady (strukturovaný profesní životopis, originál výpisu z evidence rejstříku trestů, originál ověřené kopie dokladu o nejvyšším dosaženém vzdělání, příp. u vedoucích úředníků osvědčení podle lustračního zákona). Součástí přihlášky je mimo jiné i prohlášení uchazeče se souhlasem o zpracování a vedení osobních údajů. Ukázka oznámení o vyhlášení výběrového řízení u KrÚ KV je obsahem přílohy č. 7 a u KrÚ JMK přílohy č. 8.

Provedení výběrového řízení zajišťuje výběrová komise jako poradní orgán jmenovaná ředitelem úřadu. Komise minimálně 3členná s povinnou účastí alespoň jednoho pracovníka z personálního útvaru posoudí úplnost přihlášek uchazečů a zároveň rozhodne o metodě výběru, na základě které bude vybrán nejvhodnější uchazeč. Komise dále zpracuje písemnou zprávu o posouzení uchazečů v rozsahu vymezeném zákonem a určí pořadí vhodných uchazečů pro přijetí do pracovního poměru. Rozhodnutí o výběru uchazeče na obsazení volného místa je v kompetenci ředitele úřadu. Výsledek výběrového řízení je poté písemně sdělen všem hodnoceným uchazečům.

Sjednávání pracovního poměru je u těchto krajských úřadů upraveno interní předpisem s tím, že vedoucí odboru, pro který bylo výběrové řízení vypsáno, zpracuje u KrÚ KV „Návrh na personální změnu“, resp. u KrÚ JMK „Návrh na uzavření pracovního poměru“ včetně platového zařazení a pracovní náplně. Pracovní poměr je sjednáván na dobu neurčitou se zkušební dobou nejvýše na 3 měsíce mimo specifických případů uvedených v zákoně o úřednících a v zákoníku práce. Při nástupu zaměstnance je s ním uzavřena pracovní smlouva a předán platový výměr včetně způsobu stanovení započitatelné odborné praxe pro stanovení platového stupně.

Příslušný vedoucí odboru je odpovědný za vypracování podkladových materiálů na personální změnu, organizaci a administraci úkonů zajišťuje personální útvar, který zodpovídá za finální podobu písemných dokumentů a vlastní sjednání pracovního poměru včetně podmínek odměňování.

Při posuzování výkonu agendy výběru, přijímání a sjednávání pracovního poměru byly mezi krajskými úřady zjištěny tyto rozdíly a odlišnosti:

#### **a) Krajský úřad kraje Vysočina**

Úřad nemá pro tuto oblast vlastní směrnici a při získávání a výběru nových zaměstnanců vychází z díkce výše citovaných zákonů. Pouze v pracovním řádu v rámci stanovených povinností vedoucích odborů je k výkonu této agendy uloženo zpracovat formulář „Návrh na vyhlášení výběrového řízení“ a předložit jej na personální útvar. Vzor tohoto formuláře je nastaven ve vnitřním informačním systému úřadu. V dalších věcech je postupováno rutinním způsobem podle zažité praxe. Proškolení zaměstnance při nástupu do práce ve věcech bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, seznámení s pracovním řádem a vnitřním platovým předpisem provádí příslušný vedoucí odboru.

Úřad uplatňuje u nových zaměstnanců řízený proces pracovní a sociální adaptace ve formě vstupního vzdělávání. Pro usnadnění vstupu zaměstnance do nového pracovního prostředí a pro získání jeho základní orientace v praktických otázkách chodu úřadu je k dispozici tzv. uživatelská příručka. Obsahuje nejdůležitější a všeobecně platné postupy a informace o fungování krajského úřadu. Jejím obsahem je především systém vnitřních předpisů, informace o tvorbě a způsobu předkládání materiálů do orgánů kraje a základní údaje o informačním systému úřadu. Kromě toho je součástí tohoto vzdělávání i seznámení ve věcech praktického významu jako je např. objednávkový systém, docházkový systém, rezervace místností nebo systém tisku a skenování.

Vedle toho úřad využívá i prostředky individuální péče o nové zaměstnance založené na co nejrychlejší zapracování zaměstnance do pracovního kolektivu k plnění pracovních úkolů. Jde totiž o to, že přímý nadřízený při nástupu zaměstnance stanoví pro období zkušební doby konkrétní cíle, které jsou zaměřeny na ověření vlastností a schopností zaměstnance. Hodnotitel posoudí plnění těchto cílů před uplynutím zkušební doby a osobně jej projedná s hodnoceným zaměstnancem. Předmětem hodnocení jsou zejména kritéria typu: znalosti a dovednosti, úroveň vystupování, schopnost komunikovat apod. Výsledkem hodnocení je závěr o vhodnosti a způsobilosti nového zaměstnanec vykonávat sjednanou práci nebo o případném ukončení pracovního poměru ve zkušební době.

#### **b) Krajský úřad Jihomoravského kraje**

Podmínky výběru a přijímání nových zaměstnanců upravuje vnitřní směrnice „Postup pro přijímání nových úředníků a zaměstnanců do pracovního poměru k Jihomoravskému kraji“, která blíže rozvádí příslušnou část pracovního řádu vztahující se k problematice vzniku pracovního poměru. Vedle skutečností uvedených ve společné části této kapitoly směrnice konkrétním způsobem vymezuje rozsah potřebných osobních materiálů vybraného uchazeče před uzavřením pracovního poměru, které jsou nezbytné pro sjednání pracovního poměru a pro vedení osobního spisu zaměstnance. Předmětem předpisu je dále stanovení postupu schvalovacího řízení v rámci úřadu při uzavření pracovního poměru, okruh povinností a postup k provedení zhodnocení zaměstnance před uplynutím zkušební doby, které provádí příslušný vedoucí odboru. Podobně jako u KrÚ KV je součástí hodnocení návrh na pokračování nebo ukončení pracovního poměru ve zkušební době, který je předán k odsouhlasení vedoucímu odboru kanceláře ředitele, resp. řediteli úřadu. Na rozdíl od KrÚ KV proškolení nově přijatého zaměstnance na úseku bezpečnosti a zdraví při práci a ve věcech interních předpisů jako je pracovní řád, platový předpis a předpis o pracovní době zabezpečuje personální útvar.

**Tabulka č. 24 – Vedení agendy výběru zaměstnanců a sjednávání pracovního poměru u krajských úřadů kraje Vysočina a Jihomoravského kraje**

| UKAZATEL  | KRAJSKÝ ÚŘAD<br>KRAJE VYSOČINA | KRAJSKÝ ÚŘAD<br>JIHOMORAVSKÉHO<br>KRAJE |
|---|--------------------------------|---|
| ➤ Směrnice pro přijímání nových úředníků a zaměstnanců                                | Ne                             | Ano                                     |
| ➤ Uživatelská příručka pro pracovní a sociální adaptaci                               | Ano                            | Ne                                      |
| ➤ Směrnice pro vstupní vzdělávání   | Ne                             | Ano                                     |
| ➤ Provádění hodnocení zaměstnance ve zkušební době                                    | Přímý nadřízený                | Vedoucí odboru                          |
| ➤ Je součástí závěru hodnocení i možnost ukončení pracovního poměru ve zkušební době? | Ano                            | Ano                                     |

Zdroj: Vlastní konstrukce.

### ***Výsledky analýzy***

Oba krajské úřady při výběru a přijímání nových zaměstnanců vychází ze zákona o úřednících, kterým je vymezen rozsah povinností těchto úřadů při výkonu této agendy. KrÚ JMK disponuje vlastní směrnicí, která blíže konkretizuje vybraná ustanovení zákona o úřednících, především pak povinnosti a postupy při vyhlášení výběrového řízení a při jeho provádění. Na rozdíl od KrÚ JMK bylo u KrÚ KV zjištěno, že tento úřad považuje při získávání a výběru nových zaměstnanců za dostatečné vycházet jen z dikce citovaného zákona a agenda je zajišťována běžným administrativním způsobem. Za pozitivní je třeba u tohoto úřadu hodnotit existenci uživatelské příručky určené pro snadnější a rychlejší pracovní a sociální adaptaci nových zaměstnanců. Sledované úřady shodně stanoví úkoly a cíle pro ověření vlastností a schopností přijatých zaměstnanců na období zkušební doby a na základě plnění těchto kritérií úřad rozhoduje o pokračování pracovního poměru zaměstnance nebo jeho ukončení ve zkušební době.

## ***7. Vývoj mobility zaměstnanců krajských úřadů kraje Vysočina a Jihomoravského kraje***

K zajištění činnosti při zrodu krajských úřadů byl na kraje převeden ke konci roku 2000 omezený počet zaměstnanců z okresních úřadů (např. pracovníci personálních útvarů, hospodářské správy a obslužných profesí). Na ně dále navázala nepoččetně velká skupina úředníků k zajištění výkonu státní správy. V následném období, tj. v letech 2001 až 2002, oba krajské úřady procházely procesem výstavby organizační struktury, jejímž výsledkem byl vznik odborů jako odborně specializovaných útvarů k zajištění přirozené dělby práce při plnění úkolů v samostatné a přenesené působnosti. Na počátku krajské samosprávy koncipovaly strukturu svých úřadů především na zřízení těch odborů, jejichž existence byla nezbytná pro chod volených orgánů kraje a pro činnost samotného krajského úřadu. V této fázi byly zřízeny jako funkční útvary – odbor kanceláře (sekretariátu) hejtmána a odbor kanceláře (sekretariátu) ředitele úřadu a byl ustanoven ekonomický odbor k zajištění finančního hospodaření kraje. V souvislosti se zajišťováním úkolů v přenesené působnosti byly zřizovány i další odbory s působností pro oblast územního plánování a stavebního řízení, dopravy, životního prostředí, školství, sociální péče apod. Významným zásahem do činnosti krajských úřadů byl převod zřizovatelské funkce (tj. převod státních příspěvkových organizací zahrnující střední školy a učiliště, silniční hospodářství a některá kulturní zařízení) z některých ministerstev na kraje<sup>27</sup> v průběhu roku 2001. V těchto letech vznikala - vedle převodu kompetenčních pravomocí v oblasti státní správy - především potřeba zajistit plnohodnotný výkon činností v samostatné působnosti krajů. V samosprávných otázkách bylo nutné zajistit výkon majetkových práv kraje (péče o majetek

<sup>27</sup> Zákon č. 157/2000 Sb., o přechodu některých věcí, práv a závazků České republiky do majetku krajů.



kraje včetně plnění povinností podle zákona o veřejných zakázkách<sup>28</sup>), vydávat obecně závazné předpisy pro území kraje, vyřizovat podněty a oznámení občanů včetně poskytování informací veřejnosti apod. V souvislosti s tím docházelo k četným změnám v organizační struktuře úřadů, které byly doprovázeny dalším nárůstem počtu pracovních míst.

Uvedená hlediska se plně odrážela ve vývoji vnější fluktuace obou úřadů, kde je na první pohled vidět značný převis nově přijatých zaměstnanců v porovnání s počtem ukončených pracovních poměrů. Je třeba poznamenat, že tento proces neprobíhal vždy hladce a např. u KrÚ KV v roce 2001, tj. v prvním roce existence kraje, předčasně ukončila pracovní poměr téměř 1/5 zaměstnanců, kdy významnou část z nich tvořili zaměstnanci ve zkušební době.

Zásadní dopad do vývoje vnější fluktuace mělo přijetí zákona o ukončení činnosti OkÚ k 31. 12. 2002. Toto období označované jako II. fáze reformy územní veřejné správy bylo ze zákona doprovázeno přechodem pracovněprávních vztahů zaměstnanců okresních úřadů na kraje, resp. na obce s rozšířenou působností. Tato skutečnost se promítla do struktury pracovních míst krajských úřadů jejich skokovým nárůstem a měla za následek přímý dopad do zvýšení počtu zaměstnanců obou krajů při stagnaci počtu ukončených pracovních poměrů. V případě KrÚ JMK se počet pracovních poměrů meziročně zvýšil téměř dvojnásobně.

Po roce 2003 již nebyl zaznamenán žádný mimořádný výkyv a počet jak nových, tak ukončených pracovních poměrů dosáhl standardní úrovně odpovídající podmínkám tržního prostředí. Lze říci, že výstavba organizačního uspořádání obou úřadů byla ke konci roku 2003 zdárně ukončena. Případné změny organizační struktury u těchto úřadů, i přes jejich četnost, měly spíše doplňkový charakter a většina z nich byla vyvolána dopadem legislativních změn a dále snahou optimalizovat chod úřadu dílčími přesuny pracovních míst mezi jednotlivých odbory. Je třeba poznamenat, že se v poslední době významným faktorem ovlivňující organizační strukturu úřadů stala potřeba zabezpečit odpovídající uspořádání související se zajištěním agend pro realizaci projektů financovaných Evropskou unií. Zásadním opatřením na tomto úseku bylo přijetí novely zákona o podpoře regionálního rozvoje<sup>29</sup>, kterým k 1. 7. 2006 vznikla Regionální rada Regionu soudržnosti NUTS 2 Jihovýchod, na kterou byli delimitováni zaměstnanci dosud vedeni u krajského úřadu pro výkon této agendy (u KrÚ KV - 5 osob, KrÚ JMK - 7 osob).

---

<sup>28</sup> Zákon č. 199/1994 Sb., o zadávání veřejných zakázek

<sup>29</sup> Zákon č. 138/2006 Sb., kterým se mění zákon č. 248/2000 Sb., o podpoře regionálního rozvoje, ve znění pozdějších předpisů

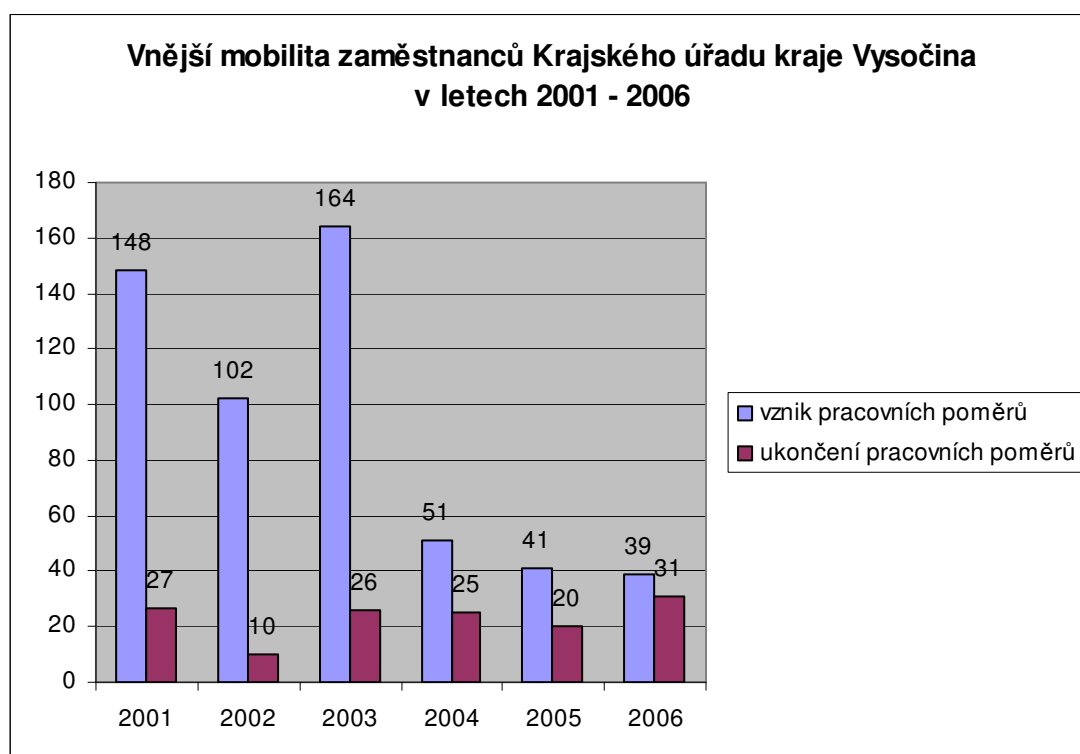
Přehled o průběhu vnější mobility u sledovaných úřadů za období 2001 až 2006 poskytuje tabulka č. 25 včetně grafického znázornění tohoto vývoje u KrÚ KV - graf č. 11 a u KrÚ JMK - graf č. 12.

**Tabulka č. 25 – Vývoj vnější mobility zaměstnanců krajských úřadů kraje Vysočina a Jihomoravského kraje v letech 2001 - 2006**

| Rok           | Krajský úřad kraje Vysočina |                 |            | Krajský úřad Jihomoravského kraje |                 |            |
|---------------|-----------------------------|-----------------|------------|-----------------------------------|-----------------|------------|
|               | zaměstnanci celkem          | pracovní poměry |            | zaměstnanci celkem                | pracovní poměry |            |
|               |                             | vznik           | ukončení   |                                   | vznik           | ukončení   |
| 2001          | 73                          | 148             | 27         | 154                               | 261             | 25         |
| 2002          | 177                         | 102             | 10         | 285                               | 129             | 34         |
| 2003          | 336                         | 164             | 26         | 499                               | 255             | 40         |
| 2004          | 367                         | 51              | 25         | 557                               | 76              | 47         |
| 2005          | 382                         | 41              | 20         | 582                               | 78              | 36         |
| 2006          | 387                         | 39              | 31         | 588                               | 76              | 49         |
| <b>Celkem</b> | <b>x</b>                    | <b>545</b>      | <b>139</b> | <b>x</b>                          | <b>875</b>      | <b>231</b> |

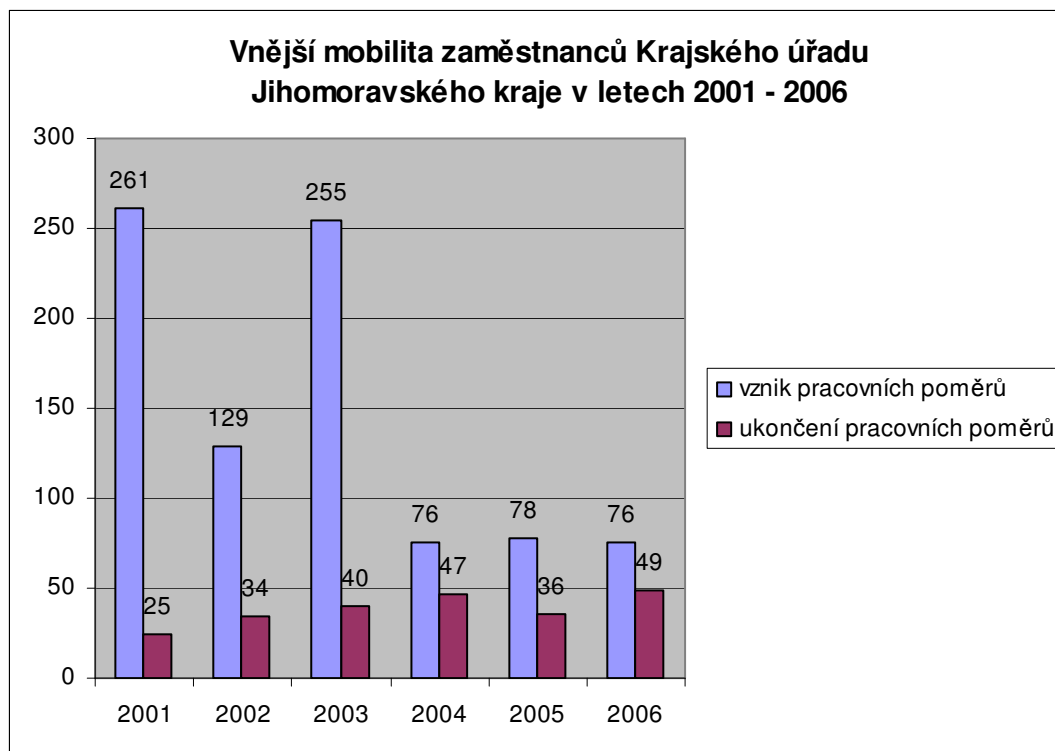
Zdroj: KrÚ KV a JMK; vlastní konstrukce.

**Graf č. 11 – Vnější mobilita zaměstnanců Krajského úřadu kraje Vysočina v letech 2001 - 2006**



Zdroj: Vlastní konstrukce.

**Graf č. 12 – Vnější mobilita zaměstnanců Krajského úřadu Jihomoravského kraje v letech 2001 - 2006**



Zdroj: Vlastní konstrukce.

U vnitřní mobility je pro oba úřady charakteristické, že při obsazování pracovních pozic vedoucích úředníků je v širším měřítku uplatňována tzv. vertikální mobilita. Tento způsob, kdy na vedoucí pozici je jmenován úředník krajského úřadu, je praktikován při dodržení zásad a postupů vymezených v zákoně o úřednících, tj. na základě vyhlášení veřejné výzvy. Obsazení vedoucího místa z řad úředníků je převažující záležitostí u funkcí, u kterých je vyžadována zvláštní odborná způsobilost pro příslušný úsek veřejné správy. Při obsazování ostatních pracovních pozic je většinou uplatňována forma vnější mobility. K zajištění potřebné stabilizace výkonu činností úřadu se v rámci personální práce průběžně zjišťují s časovým předstihem dvou let předpokládané odchody zaměstnanců do starobního důchodu a pravděpodobné odchody na mateřskou dovolenou.

### **Výsledky analýzy**

Pro hodnocení vývoje mobility zaměstnanců je nutné si přednostně uvědomit tu skutečnost, že kraje se v průběhu let 2001 až 2003 konstituovaly jako zcela nové instituce, a to na základě několika zákonných norem. Přechodem kompetencí dosud zajišťovaných státem na kraje a dále nezbytností zabezpečovat úkoly kraje v samostatné působnosti rozhodujícím způsobem byla determinována organizační struktura obou krajských úřadů. I když o celkovém počtu pracovníků krajského úřadu rozhoduje rada kraje, byl v tomto období tento počet podstatným způsobem

ovlivněn právní úpravou o přechodu pracovněprávních vztahů zaměstnanců okresních úřadů na ÚSC. K 1. 1. 2004 oba krajské úřady dosáhly požadovaných parametrů plnohodnotných institucí veřejné správy s nezbytnou strukturou pracovních míst ve standardizované podobě.

V tomto kontextu je nutné hodnotit mobilitu zaměstnanců obou krajských úřadů. Bylo zjištěno, že ani jeden úřad dosud neprováděl rozbor vnější mobility, neboť podle jejich názoru je příslušný úřad personálně stabilizován a tato forma mobility nepředstavuje závažný problém. Případné odchody zaměstnanců jsou v relativně krátké době řešeny přijetím nových zaměstnanců a zejména u KrÚ KV je tato náhrada často řešena přechodem zaměstnanců, jejichž zaměstnavatelem byla dosud obec. U vnitřní mobility žádný ze sledovaných úřadů dosud nevyužívá forem sestavování plánů následnictví či plánů kariéry pracovníků. Charakteristickým rysem u tohoto typu mobility je, že oba úřady preferují obsazování vedoucích funkcí z řad vlastních zaměstnanců zejména u útvarů, které zajišťují výkon přenesené působnosti.

## ***8. Vzdělávání zaměstnanců krajských úřadů kraje Vysočina a Jihomoravského kraje***

Vysoká odbornost úředníků krajů je předpokladem kvalitního výkonu veřejné správy, kterou tyto celky musí zabezpečovat. Systém vzdělávání u předmětných krajských úřadů vychází ze zákona o úřednících a důsledně kopíruje předepsané druhy vzdělávání (vstupní, průběžné, ZOZ vedoucích úředníků). Úřady vedle těchto forem vzdělávání zajišťují prohlubování kvalifikace zaměstnanců i tzv. dalším vzděláváním, které zahrnuje např. jazykové kurzy, kurzy počítačové gramotnosti se získáním mezinárodně uznávaného certifikátu, manažerské kurzy apod..

Systém vzdělávání obou krajů se opírá o centralizovaný a individuální způsob vzdělávání. Centralizované vzdělávání vychází z plánů vzdělávání zaměstnanců a jeho základem je projekt (katalog) vzdělávacích akcí pořádaných krajským úřadem na příslušný rok. Nabídka školicích akcí je volně přístupná na intranetu úřadu a zaměstnanec se podle vlastního výběru přihlásí na příslušné školení. Individuální vzdělávání se uskutečňuje zejména prostřednictvím nabídek vzdělávacích agentur a zaměstnanec je po schválení žádosti příslušným vedoucím odboru závazně přihlášen personálním útvarům k účasti na akci. V posledním období úřady zavádějí systém elektronického vzdělávání na bázi E-learningových kurzů.

Agendu vzdělávání zaměstnanců zabezpečuje personální útvar a vlastní systém vzdělávání je veden pomocí speciálního softwarového programu, který je kompatibilní se stávajícím modulem Personalistika a využívá jeho data. Oba kraje získaly od Ministerstva vnitra akreditaci vzdělávací instituce a disponovaly ke konci roku 2006 v případě KV 8 akreditovanými vzdělávacími

programy a u JMK 15 programy. Na základě těchto akreditací poskytují kraje nabídku vzdělávacích služeb pro města, obce a organizace zřízené ÚSC v působnosti svého kraje.

V další části této kapitoly je systém vzdělávání konkretizován na podmínky jednotlivých krajských úřadů a shrnutí a vzájemné porovnání obou systémů je předmětem tabulky č. 26.

#### **a) Krajský úřad kraje Vysočina**

Na rozdíl od KrÚ JMK není oblast vzdělávání řešena interním normativním aktem, kraj hlavní důraz klade na obsah plánu vzdělávání úředníka. Tento plán je souhrnným dokumentem, který obsahuje veškerá data o jednotlivých druzích prohlubování kvalifikace, jak podle zákona o úřednících, tak podle zákoníku práce. Jednotlivé formy vzdělávání jsou tématicky rozpracovány z hlediska předepsaných požadavků na konkrétní pracovní místo a úředníka. Program v elektronické podobě umožňuje zaměstnavateli i zaměstnanci poskytovat průběžnou aktuální informaci o plnění plánu vzdělávání. Tato informace obsahuje vedle údajů o konkrétním druhu a době absolvování školení také data o celkových vynaložených finančních nákladech na osobu.

Součástí systému vzdělávání je hodnocení spokojenosti centralizovaného vzdělávání, které provádí vedoucí úředníci. Předmětem hodnocení je především volba témat, úroveň lektorů, organizační zajištění školení a praktický přínos vzdělávacích akcí. Neméně důležitou součástí tohoto průzkumu je zjišťování námětů a témat pro další období. Kromě toho je úroveň každé školící akce samostatně hodnocena jejími účastníky prostřednictvím evaluačních dotazníků, a tím je zajištěna zpětná vazba o kvalitě a úrovni školení.

Kraj vyvíjí v oblasti vzdělávání i nadstandardní aktivity. Na základě smlouvy o partnerství a vzájemné spolupráci se kraj stal v roce 2006 účastníkem projektu Magistrátu hlavního města Prahy s názvem „M & M – Mentoring a Magistrát“. Projekt je financován z fondů Evropské unie a je určen na rozvoj dalšího vzdělávání úředníků ve veřejné správě. Kraj v rámci tohoto projektu je m.j. konzultantem pro vzdělávání mentorů, jakožto konzultantem při zpracování manuálu pro mentory a příruček pro mentorované.

#### **b) Krajský úřad Jihomoravského kraje**

Systém vzdělávání upravuje interní směrnice o vzdělávání úředníků a zaměstnanců zařazených do krajského úřadu. Směrnice komplexně rozvíjí jeden z pilířů vize úřadu označený jako „Učení a růst“. Předpis vytyčuje vedle základního cíle vzdělávání i několik dílčích úkolů, které jsou m.j. zaměřeny na osobnostní rozvoj středního a vyššího managementu a blíže rozpracovává práva a povinnosti zaměstnavatele a jejich zaměstnanců na úseku vzdělávání. Zvláštní pozornost je

věnována obsahovému zaměření plánu vzdělávání, jeho zpracování a plnění. Podrobným způsobem předpis rozpracovává na podmínky úřadu otázky vstupního a průběžného vzdělávání včetně vedoucích úředníků. Samostatně je upraven postup pro absolvování ZOZ. Předpis se také zabývá dalším vzděláváním úředníků zejména problematikou jazykového vzdělávání a vzděláváním, které pro potřeby ÚSC organizují ústřední orgány státní správy (záležitosti Evropské unie, environmentální vzdělávání, informační technologie, etika a korupce apod.). Směrnice v neposlední řadě řeší způsob evidence vzdělávacích akcí a účast úředníků na nich. Dokumentace o vzdělávání každého zaměstnance je vedena personálním útvarům také v písemné podobě ve „Spisu vzdělávání úředníka“. Systém vzdělávání zahrnuje i hodnocení vybraných vzdělávacích akcí ze strany zúčastněných úředníků úřadu, které je prováděno ve formě dotazníku, příp. elektronickou anketou.

Kraj jako držitel akreditované vzdělávací instituce AK I./I-44/2003 rozvíjí další činnosti v oblasti vzdělávání, které jsou spojeny s provozováním e-vzdělávacího portálu KrÚ JMK. Jeho cílem je vedle zkvalitnění nabídky akreditovaných vzdělávacích programů rozšířit možnost absolvování kurzů ve formě eLearningu. Portál nabízel ke konci roku 2006 15 akreditovaných vzdělávacích programů (např. vstupní vzdělávání úředníků ÚSC, správní řád, kontrolní činnost ÚSC). Jeho součástí byla nabídka i dalších vzdělávacích akcí typu počítačových kursů apod. Kromě toho obsahuje internetovou aplikaci „e-personalista“, která má usnadnit a zefektivnit proces plánování vzdělávání u obecních úřadů. K zajištění nejvyšší úrovně vzdělávání byl zaveden v roce 2006 systém managementu jakosti odpovídající požadavkům normy ČSN EN ISO 9001:2001. Předmětem tohoto systému je výkon přenesené působnosti a plnění úkolů v samotné působnosti odborem kancelář ředitele a odborem regionálního rozvoje, což znamená, že aplikace výše uvedené ISO normy se nevztahuje pouze na agendu personální, ale na širší okruh činností prováděných na těchto odborech.

**Tabulka č. 26 – Systém vzdělávání Krajského úřadu kraje Vysočina a Krajského úřadu Jihomoravského kraje**

| UKAZATEL   | KRAJSKÝ ÚŘAD<br>KRAJE VYSOČINA                | KRAJSKÝ ÚŘAD<br>JIHOMORAVSKÉHO<br>KRAJE     |
|--|---|---|
| ➤ Má kraj interní směrnici o vzdělávání úředníků?                | Ne  | Ano (platí i pro ostatní zaměstnance úřadu) |
| ➤ Je kraj držitelem akreditace vzdělávací instituce?             | Ano   | Ano   |
| ➤ Nabízí úřad vzdělávání pro jiné subjekty včetně obcí?          | Ano   | Ano   |
| ➤ Je úřad držitelem akreditace pro vstupní vzdělávání?           | Ano   | Ano   |
| ➤ Je úřad držitelem akreditací pro průběžné vzdělávání?          | Ano (8 vzdělávacích programů)                 | Ano (15 vzdělávacích programů)              |
| ➤ Poskytuje úřad v rámci dalšího vzdělávání jazykové vzdělávání? | Ano   | Ano   |
| ➤ Provádí se hodnocení úrovně vzdělávacích akcí?                 | Ano (všechny akce)                            | Ano (jen u vybraných akcí)                  |
| ➤ Zvláštní zapojení kraje v oblasti vzdělávání?                  | Ano (projekt „M & M - Mentoring a Magistrát“) | Ano (e-vzdělávací portál)                   |

Zdroj: Vlastní konstrukce.

## 8.1 VÝDAJE NA VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ

Při hodnocení výdajů na vzdělávání zaměstnanců je třeba vycházet ze skutečnosti, že krajské úřady do konce roku 2002 systémově neprováděly sledování těchto výdajů. Následující rozbor výdajů na vzdělávání v tabulce č. 27 za KrÚ KV a v tabulce č. 28 za KrÚ JMK je proveden v časové řadě 2003 – 2006, tj. od okamžiku nabytí účinnosti zákona o úřednících, který poprvé konkrétním způsobem upravil vzdělávání úředníků ÚSC. Oba úřady na nově vzniklou situaci reagovaly a ve svém účetnictví uplatnily analytické členění čerpání výdajů na vzdělávání podle zákonem stanovených druhů. U KrÚ KV jsou tyto výdaje od roku 2005 sledovány v členění: centrální vzdělávání, individuální vzdělávání, ZOZ, vzdělávání vedoucích úředníků, jazykové kurzy a ostatní výdaje na vzdělávání.

**Tabulka č. 27 – Rozbor výdajů na vzdělávání Krajského úřadu kraje Vysočina za období 2003 – 2006 v tis. Kč**

| Ukazatel                        | 2003  | 2004  | Index<br>vývoje | 2005  | Index<br>vývoje | 2006  | Index<br>vývoje |
|---------------------------------|-------|-------|-----------------|-------|-----------------|-------|-----------------|
| Počet pracovníků                | 336   | 358   | x               | 377   | x               | 381   | x               |
| Výdaje na vzdělávání            | 1 665 | 1 987 | 119,34          | 2 273 | 114,39          | 2 235 | 98,33           |
| z toho: ZOZ                     | x     | 305   | x               | 336   | 110,16          | 228   | 67,86           |
| Výdaje na 1 pracovníka v Kč     | 4 955 | 5 550 | 112,01          | 6 029 | 108,63          | 5 866 | 97,30           |
| Výdaje ZOZ na 1 pracovníka v Kč | x     | 8 026 | x               | 6 340 | 78,99           | 8 444 | 133,20          |

Zdroj: KrÚ KV; vlastní konstrukce.

**Tabulka č. 28 – Rozbor výdajů na vzdělávání Krajského úřadu Jihomoravského kraje za období 2003 – 2006 v tis. Kč**

| Ukazatel                        | 2003     | 2004       | Index vývoje | 2005       | Index vývoje | 2006       | Index vývoje |
|---------------------------------|----------|------------|--------------|------------|--------------|------------|--------------|
| Počet pracovníků                | 499      | 549        | x            | 570        | x            | 584        | x            |
| Výdaje na vzdělávání            | 2 496    | 2 033      | 81,45        | 2 984      | 146,78       | 3 185      | 106,74       |
| <i>z toho: ZOZ</i>              | <i>x</i> | <i>333</i> | <i>x</i>     | <i>272</i> | <i>81,68</i> | <i>214</i> | <i>78,68</i> |
| Výdaje na 1 pracovníka v Kč     | 5 002    | 3 703      | 74,03        | 5 235      | 141,37       | 5 454      | 104,18       |
| Výdaje ZOZ na 1 pracovníka v Kč | x        | 4 500      | x            | 6 974      | 154,99       | 6 688      | 95,89        |

Zdroj: KrÚ JMK; vlastní konstrukce.

Jedním z významných ukazatelů hodnocení vzdělávání je podíl těchto výdajů na celkových výdajích krajského úřadu. U KrÚ KV tento podíl za rok 2006 přesáhl hranici 1 % (1,098 %), u KrÚ JMK činil 0,954 %. Tato skutečnost ovlivnila i objem vynaložených výdajů na 1 pracovníka úřadu. KV po celé sledované období „investoval“ v přepočtu na 1 zaměstnance větší objem prostředků, než tomu bylo u JMK. Je třeba k tomu dále poznamenat, že u JMK ke konci období celkové výdaje na vzdělávání významně rostly a dosavadní rozdíl u přepočtu výdajů na 1 pracovníka se téměř vyrovnal na úroveň KV. Při kvantifikaci výdajů na ZOZ je nutné vycházet z faktu, že jejich čerpání je u KrÚ JMK kladně ovlivněno možností využívat vzdělávacích služeb v místě např. prostřednictvím Masarykovy univerzity Brno. Oba krajské úřady při ověřování ZOZ využívají především Institutu pro místní správu Praha, vzdělávací středisko Benešov. Vedle Masarykovy univerzity Brno je omezeně využíván také Institut celoživotního vzdělávání Havířov a Akademie J. A. Komenského Karviná.

### **Výsledky analýzy**

Sledované úřady věnují oblasti vzdělávání zaměstnanců mimořádnou pozornost k zajištění jejich profesionalizace, přitom se řídí příslušnými ustanoveními zákona o úřednících upravujících tuto agendu. KrÚ JMK má navíc systém vzdělávání upraven vlastní směrnici, která konkrétním způsobem rozpracovává úkoly a cíle vzdělávání a organizaci a povinnosti zaměstnanců pro jednotlivé druhy vzdělávání. V rámci personálního útvaru mají jmenované úřady vytvořen pracovní tým složený ze specialistů na vzdělávání. Oba úřady považují za osu vzdělávání zaměstnanců individuální plány vzdělávání, které jsou průběžně aktualizovány a jejich plnění je součástí hodnocení zaměstnance. Vedle personálního zabezpečení vedení této agendy oba úřady disponují efektivním softwarovým vybavením a financování vzdělávání je samostatně řešeno vyčleněním prostředků v rámci rozpočtu vlastního úřadu. K dosažení přehledu a průhlednosti financování podle jednotlivých druhů vzdělávání stanovených zákonem je účetnictví krajů vedeno v analytickém členění. Úřady upřednostňují centralizované vzdělávání zaměstnanců před ostatními způsoby. Individuální vzdělávání je pouze doplňkem systému vzdělávání. Součástí



práce pracovníků - specialistů pro vzdělávání je systematické vyhodnocování úrovně a kvality centralizovaného vzdělávání. Pro tento účel oba úřady volí různé formy dotazníkových šetření a anket, které působí zpětně na prohloubení této formy vzdělávání (volba nových témat, úroveň lektorů, praktický přínos akcí apod.).

Pro analyzované úřady je společná snaha vyvíjet nadstandardní aktivity ve vzdělávání. Jsou držiteli akreditace vzdělávací instituce a na základě toho nabízejí vybrané akreditované vzdělávací programy pro vstupní a průběžné vzdělávání, které poskytují i obcím a příspěvkovým organizacím v rámci svého kraje. Kromě toho poskytují i další vzdělávání, zejména jazykové a počítačové kurzy. KrÚ JMK vyvinul jako speciální službu e-vzdělávací portál se škálou nabídek vzdělávacích akcí pro klienty z řad veřejné správy. U KrÚ KV nelze opomenout na jeho angažování v projektu Magistrátu hlavního města Prahy „M & M – Mentoring a Magistrát“, který je zaměřen na rozvoj dalšího vzdělávání úředníků ve veřejné správě.

## ***9. Hodnocení zaměstnanců krajských úřadů kraje Vysočina a Jihomoravského kraje***

Hodnocení zaměstnanců KrÚ KV a KrÚ JMK upravují samostatné interní směrnice<sup>30</sup>, jejichž účelem je vytvořit systém pravidelného hodnocení zaměstnanců, který umožní komplexně a objektivně postihnout jejich pracovní chování a dosažené výsledky. Hodnocení zaměstnanců u těchto úřadů se provádí jedenkrát v kalendářním roce a hodnoceným obdobím je vždy uplynulých 12 měsíců. Předmětem obou právních úprav jsou zásady a metody hodnocení zaměstnanců, stanovení hodnotících kritérií a vlastní postup hodnocení včetně organizačního zabezpečení. Konečným výstupem hodnocení u KrÚ KV je stanovení výsledného stupně plnění hodnotících kritérií u hodnoceného zaměstnance. Hodnocení u tohoto úřadu navíc vyúsťuje i ke zhodnocení činnosti jednotlivých oddělení a odborů. U KrÚ JMK je hodnocení uzavřeno závěrem, kterým jsou slovně vyjádřeny výsledky hodnocení zaměstnance, stanoveny cíle a úkoly pro další období s návrhem dalšího vzdělávání zaměstnance.

Základem hodnocení v obou případech je určení míry plnění stanovených kritérií hodnoceného zaměstnance. Pro hodnocení kritérií se používá stupnice v rozsahu 1 až 6, přičemž charakteristika těchto stupňů hodnocení je vyjádřena v přílohách směrnic. Oba úřady při hodnocení zaměstnanců uplatňují zásadu, že hodnotitelem je přímý nadřízený hodnoceného zaměstnance. Systémy hodnocení ctí zásadu, že jsou posuzováni samostatně vedoucí úředníci a samostatně ostatní úředníci podle kritérií, která respektují jejich funkční postavení v rámci úřadu. Z tohoto důvodu je součástí směrnice příslušný typ vzorového formuláře pro hodnocení dané

---

<sup>30</sup> KrÚ KV – Směrnice upravující pravidla hodnocení zaměstnanců kraje Vysočina č. 12/02  
KrÚ JMK – Směrnice k provádění hodnocení úředníků a zaměstnanců JMK č. 03/06

kategorie zaměstnanců. Úřady kladou důraz na stanovení silných či slabých stránek v práci hodnoceného zaměstnance a tento výsledek může být promítnut do přehodnocení částky pobídkové složky platu (osobní příplatek). Agendu hodnocení zaměstnanců metodicky i organizačně zajišťují personální útvary a písemný záznam hodnocení je součástí osobního spisu zaměstnance.

V další části jsou blíže uvedeny specifické podmínky systému hodnocení zaměstnanců používané příslušným krajským úřadem a jejich vzájemné porovnání podává tabulka č. 35.

#### **a) Krajský úřad kraje Vysočina**

Hodnocení podléhají všichni úředníci se sjednaným pracovním poměrem na dobu neurčitou a u pracovních poměrů s dobou určitou jen v případě, pokud je tento poměr delší než jeden rok. Ze systému hodnocení jsou zcela vyloučeni zaměstnanci obslužných profesí. Předmětem hodnocení jsou tyto kritériální okruhy: výsledky práce, znalosti a dovednosti, komunikační schopnosti, spolupráce a osobní vlastnosti a u vedoucích úředníků dále manažerské schopnosti a strategické myšlení. Nepřehlédnutelnou okolností je, že pracovní výkon a schopnosti vedoucího úředníka jsou hodnoceny na základě 53 kritérií - viz příloha č. 11 a u ostatních zaměstnanců pomocí 24 ukazatelů – viz příloha č. 12. Směrnice umožňuje přímému nadřízenému hodnotiteli zasáhnout do hodnocení provedeného hodnotitelem a jeho obsah před vlastním projednáním s hodnoceným zaměstnancem doplnit či dokonce upravit. Zásady hodnocení dovolují hodnotiteli projednat s hodnoceným zaměstnancem nesplnění zadaných úkolů, příp. další nedostatky v práci, stanovit způsob a termín jejich odstranění s možností uložit další úkoly, které povedou ke sjednání nápravy. Finálním výstupem hodnocení zaměstnance je stanovení celkového stupně plnění hodnocených kritérií v závislosti na celkovém počtu bodových zisků v rámci stanovených pásem s klasifikačními stupni 1 až 6, přičemž stupeň 6 reprezentuje nejlepší možné hodnocení. Výsledek hodnocení hodnotitel formálně projedná s hodnoceným zaměstnancem.

Za významné je třeba považovat, že zásady ukládají vedoucímu odboru, aby provedl za hodnocené období zhodnocení činnosti jednotlivých oddělení a výsledek projednal s příslušným vedoucím oddělení. Stejný postup uplatňuje ředitel úřadu ve vztahu k jednotlivým odborům včetně projednání výsledku hodnocení s vedoucím příslušného odboru.

#### **b) Krajský úřad Jihomoravského kraje**

Na rozdíl od KrÚ KV systému hodnocení podléhají všichni zaměstnanci úřadu včetně obslužného personálu. Hodnoceni nejsou, podobně jako u KrÚ KV, zaměstnanci se sjednaným pracovním poměrem kratším než jeden rok. Hodnocení zaměstnanců je prováděno pomocí 3 kritériálních okruhů (způsobilost; pracovní výkon; pracovní chování). Stejná zásada je

uplatněna pro vedoucí zaměstnance s tím rozdílem, že tyto okruhy jsou doplněny o manažerské schopnosti. Pracovní výkon a manažerské kompetence vedoucích úředníků jsou posuzovány pomocí 13 ukazatelů – viz příloha č. 13 a pracovní výkon a chování ostatních zaměstnanců za použití 12 ukazatelů – viz příloha č. 14. Pro hodnocení platí pravidlo, že hodnotitel nesmí zahájit hodnocení dříve, dokud nebyl sám hodnocen přímým nadřízeným.

Oproti KrÚ KV probíhá hodnocení zaměstnance ve formě hodnotícího rozhovoru mezi hodnotitelem a hodnoceným a o této skutečnosti je pořízen písemný záznam. Směrnice upravuje také postup a mechanismus v případech, kdy hodnocený nesouhlasí s hodnocením. Případné spory jsou definitivně řešeny na společné schůzce s nadřízeným hodnotitele. Písemný záznam hodnocení zaměstnance je pořízen po ukončení hodnotícího rozhovoru a jeho obsah je považován za důvěrný materiál, ke kterému má přístup jen vybraný okruh zaměstnanců úřadu.

**Tabulka č. 29 – Specifické atributy systému hodnocení zaměstnanců Krajského úřadu kraje Vysočina a Krajského úřadu Jihomoravského kraje**

| UKAZATEL  | KRAJSKÝ ÚŘAD KRAJE<br>VYSOČINA  | KRAJSKÝ ÚŘAD<br>JIHOMORAVSKÉHO KRAJE  |
|---|---|---|
| ➤ Okruh cílových skupin zaměstnanců podléhajících hodnocení | Všichni zaměstnanci bez obslužného personálu  | Všichni zaměstnanci   |
| ➤ Počet hodnotících kritérií u vedoucích úředníků           | 53 kritérií,<br>z toho 29 manažerská kritéria   | 13 kritéria,<br>z toho 5 manažerské kompetence  |
| ➤ Počet hodnotících kritérií u ostatních zaměstnanců        | 24 kritérií   | 12 kritéria   |
| ➤ Stanovení posloupnosti hodnocení kategorií zaměstnanců    | Není určeno   | Hodnocení probíhá podle stupňů řízení v pořadí: vedoucí odborů, vedoucí oddělení a řadový zaměstnanci   |
| ➤ Způsob projednání hodnocení                               | <b>1. fáze</b> - projednání návrhu hodnocení s přímým nadřízeným hodnotitelem s možností korigovat jeho obsah tímto vedoucím<br><b>2. fáze</b> – vlastní projednání bez možnosti hodnoceného uplatňovat připomínky k obsahu hodnocení | <b>1. fáze</b> - hodnotící rozhovor mezi hodnotitelem a hodnoceným bez zasahování přímého nadřízeného<br><b>2. fáze</b> – hodnocený může vznášet připomínky a námítky k hodnocení a případný rozpor je řešen na úrovni přímého nadřízeného hodnotitele<br><b>3. fáze</b> – písemný záznam o hodnocení je pořízen až po hodnotícím rozhovoru |
| ➤ Obsah závěru hodnocení zaměstnance                        | - stanovení výsledného stupně plnění hodnocených kritérií<br>- možnost přehodnocení výše pobídkové složky platu   | - slovní vyjádření výsledků hodnocení<br>- stanovení cílů a úkolů na další období<br>- návrh na další vzdělávání a rozvoj<br>- možnost přehodnocení výše pobídkové složky platu   |
| ➤ Výstup hodnocení v rámci úřadu                            | Zhodnocení činnosti jednotlivých odborů a oddělení a jeho projednání s dotčenými vedoucími  | Není  |

Zdroj: Vlastní konstrukce.

### ***Výsledky analýzy***

Sledované krajské úřady disponují vlastním systémem hodnocení zaměstnanců, kdy podmínky a pravidla hodnocení jsou upraveny samostatným interním předpisem. Hodnocení zaměstnanců se provádí vždy za posledních 12 měsíců, posuzování jsou samostatně vedoucí zaměstnanci a samostatně ostatní zaměstnanci podle kritérií, která odrážejí jejich postavení v rámci úřadu. Důsledně se uplatňuje zásada, že hodnocení provádí vždy přímý nadřízený a písemný záznam o jeho provedení se zaznamenává na příslušném typu vzorového formuláře. Přes tyto skutečnosti vykazují oba systémy podstatné rozdíly.

U KrÚ JMK hodnocení podléhají všichni zaměstnanci včetně obslužného personálu a probíhá ve formě hodnotícího rozhovoru mezi hodnotitelem a hodnoceným, přičemž hodnocený má prostor vyjádřit svůj názor k hodnocení. Vedle toho systém obsahuje i mechanismus pro řešení případných sporů mezi hodnotitelem a hodnoceným, které jsou s konečnou platností projednány na úrovni přímého nadřízeného hodnotitele. Při hodnocení je uplatňována zásada, že nejprve jsou posouzeni vedoucí zaměstnanci na nejvyšším stupni řízení a jako poslední řadoví zaměstnanci. Finálním výsledkem hodnocení je slovní vyjádření se zhodnocením pracovního výkonu a chování zaměstnance a stanovení cílů a úkolů pro další období včetně návrhu na jeho další vzdělávání a rozvoj.

Naproti tomu jsou u KrÚ KV hodnoceni jen úředníci. Výsledek hodnocení je pouze projednán s hodnoceným zaměstnancem a výstupem je určení celkového stupně plnění hodnocených kritérií podle počtu získaných bodů v rámci stanovené kvalifikační stupnice. Další odchylkou proti KrÚ JMK je možnost korigovat obsah hodnocení přímým nadřízeným hodnotitelem před jeho vlastním projednáním s hodnoceným zaměstnancem. Za významné je třeba označit to, že vedle individuálního hodnocení zaměstnanců se zároveň provádí i hodnocení činnosti jednotlivých odborů a oddělení úřadu. Na rozdíl od KrÚ JMK je metodika hodnocení úředníků u tohoto krajského úřadu založena na vysokém počtu kritériálních ukazatelů. Pro názornost: řadoví úředníci jsou hodnoceni prostřednictvím 24 ukazatelů (KrÚ JMK praktikuje 12 kritérií) a tato specifičnost markantně vyniká u vedoucích úředníků, kteří jsou posuzováni dokonce pomocí 53 ukazatelů, zatímco u KrÚ JMK je postačující jen 13 kritérií.

## ***10. Odměňování zaměstnanců krajských úřadů kraje Vysočina a Jihomoravského kraje***

Problematika odměňování zaměstnanců sledovaných úřadů zahrnuje především souhrn peněžitého plnění poskytovaného zaměstnanci v souvislosti s výkonem práce. Vzhledem k tomu, že sledované úřady shodně považují otázku odměňování svých zaměstnanců za citlivou oblast,

jsou v další části uvedeny pouze základní hodnotové charakteristiky odměňování reprezentované především objemem prostředků na platy a výší průměrného měsíčního výdělku. Z tohoto důvodu nejsou předmětem hodnocení hlediska, která by analyzovala strukturu jednotlivých složek platu. Ze stejného důvodu není možné ani uvést přehled o zařazení zaměstnanců včetně vedoucích do jednotlivých platových tříd a provést mezikrajské porovnání.

System odměňování se u krajů řídil do konce roku 2006 zákonem o platu a prováděcím předpisem k tomuto zákonu, kterým bylo nařízení vlády č. 330/2003 Sb. Kraje měly interním předpisem blíže rozpracovány vybraná ustanovení výše citovaných právních předpisů. Tyto směrnice shodně vymezovaly postupy při stanovení započitatelné praxe pro zařazení zaměstnance do platového stupně, upravovaly mechanismus stanovení příplatku za vedení, příp. stanovovaly pravidlo pro výjimečné zařazení zaměstnanců do platových tříd u vybraných profesí s výkonem práce manuálního a obslužného charakteru.

Při hodnocení mzdové náročnosti je třeba vycházet ze skutečnosti, že v počátečním období, tj. letech 2001 až 2002, se konstituovaly krajské úřady v podmínkách dosud neukončené reformy veřejné správy s omezenou potřebou zaměstnanců. Teprve zánikem okresních úřadů a převodem části jejich zaměstnanců na kraje se tato skutečnost „podepsala“ v roce 2003 na pronikavém zvýšení objemu prostředků na platy. V důsledku nové situace se mzdová náročnost zvýšila oproti roku 2002 prakticky dvojnásobně (KrÚ KV - meziroční index 211,7, KrÚ JMK – 189,2) a plně se promítla do rozpočtů těchto krajů. Lze říci, že po roce 2003 se tempo absolutního přírůstku prostředků na platy zaměstnanců ustálilo na přijatelnou úroveň (nejvyšší meziroční nárůst u KrÚ KV v roce 2006 o 12 %, u KrÚ JMK v roce 2004 o 14 %), která pokrývala meziroční zvýšení počtu zaměstnanců i růst průměrných mezd.

Z analýzy mzdového vývoje vyplývá, že se naplnil předpoklad o nadprůměrné výdělkové hladině zaměstnanců krajských úřadů. V případě KrÚ KV je průměrná mzda vysoko nad celostátním průměrem. Podle statistických údajů dosáhla průměrná mzda v ČR za rok 2006 částky 22 908,- Kč, zatímco u KrÚ KV činila 27 160,- Kč a tato výše znamenala pro každého zaměstnance úřadu vyšší výdělek v průměru o 4 252,- Kč měsíčně. U KrÚ JMK je vzájemná relace méně příznivá a průměrná mzda 23 569,- Kč je překročena oproti republikovému průměru pouze o 661,- Kč.

Pokud provedeme porovnání mezi kraji navzájem, je zřejmé, že se u KrÚ JMK průměrná mzda za poslední tři sledované roky vyvíjela relativně opakujícím se meziročním nárůstem v intervalu od 3,6 - 4,9 %. Naopak vývoj mezd u KrÚ KV probíhal v tomto období s velkou rozkolísaností meziročního tempa růstu, jak o tom svědčí na jedné straně minimální nárůst o 0,5 % v roce 2004

a protipólem je zvýšení o 10,9 % v roce 2006. Číselné údaje o vývoji průměrných mezd za období 2001 až 2006 u KrÚ KV jsou uvedeny v tabulce č. 30 a KrÚ JMK v tabulce č. 31 a vzájemné porovnání vývoje průměrných mezd je předmětem grafu č. 13.

**Tabulka č. 30 – Vývoj průměrné mzdy u Krajského úřadu kraje Vysočina za období 2001 - 2006**

| Ukazatel            | 2001   | 2002   | Roční nárůst | 2003   | Roční nárůst | 2004    | Roční nárůst | 2005    | Roční nárůst | 2006    | Roční nárůst |
|---------------------|--------|--------|--------------|--------|--------------|---------|--------------|---------|--------------|---------|--------------|
| Počet pracovníků    | 73     | 177    | 104          | 336    | 232          | 358     | 126          | 377     | 251          | 381     | 130          |
| Prostředky na platy | 17 500 | 45 454 | 259,74       | 96 229 | 211,71       | 104 606 | 108,71       | 110 752 | 105,88       | 124 174 | 112,12       |
| OON*                | 322    | 352    | 109,32       | 249    | 70,74        | 388     | 155,82       | 772     | 198,97       | 505     | 65,41        |
| Mzdy celkem         | 17 822 | 45 806 | 257,02       | 96 478 | 210,62       | 104 994 | 108,83       | 111 524 | 106,22       | 124 679 | 111,80       |
| Průměrná mzda       | 19 977 | 21 400 | 107,12       | 23 866 | 111,52       | 24 350  | 102,03       | 24 481  | 100,54       | 27 160  | 110,94       |

\* Ostatní osobní náklady

Zdroj: KrÚ KV; vlastní konstrukce.

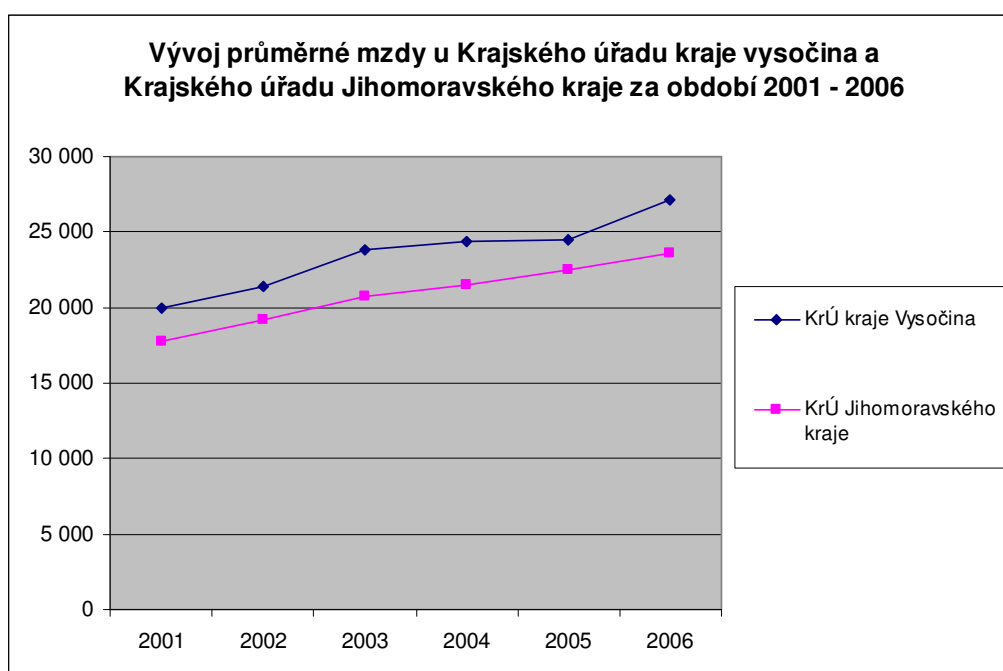
**Tabulka č. 31 – Vývoj průměrné mzdy u Krajského úřadu Jihomoravského kraje za období 2001 - 2006**

| Ukazatel            | 2001   | 2002   | Roční nárůst | 2003    | Roční nárůst | 2004    | Roční nárůst | 2005    | Roční nárůst | 2006    | Roční nárůst |
|---------------------|--------|--------|--------------|---------|--------------|---------|--------------|---------|--------------|---------|--------------|
| Počet pracovníků    | 154    | 285    | 131          | 499     | 368          | 549     | 181          | 570     | 389          | 584     | 195          |
| Prostředky na platy | 32 781 | 65 639 | 200,23       | 124 201 | 189,22       | 141 524 | 113,95       | 153 709 | 108,61       | 165 171 | 107,46       |
| OON*                | 65     | 91     | 140,00       | 293     | 321,98       | 291     | 99,32        | 379     | 130,24       | 485     | 127,97       |
| Mzdy celkem         | 32 846 | 65 730 | 200,12       | 124 494 | 189,40       | 141 815 | 113,91       | 154 088 | 108,65       | 165 656 | 107,51       |
| Průměrná mzda       | 17 739 | 19 193 | 108,20       | 20 742  | 108,07       | 21 482  | 103,57       | 22 472  | 104,61       | 23 569  | 104,88       |

\* Ostatní osobní náklady

Zdroj: KrÚ JMK; vlastní konstrukce.

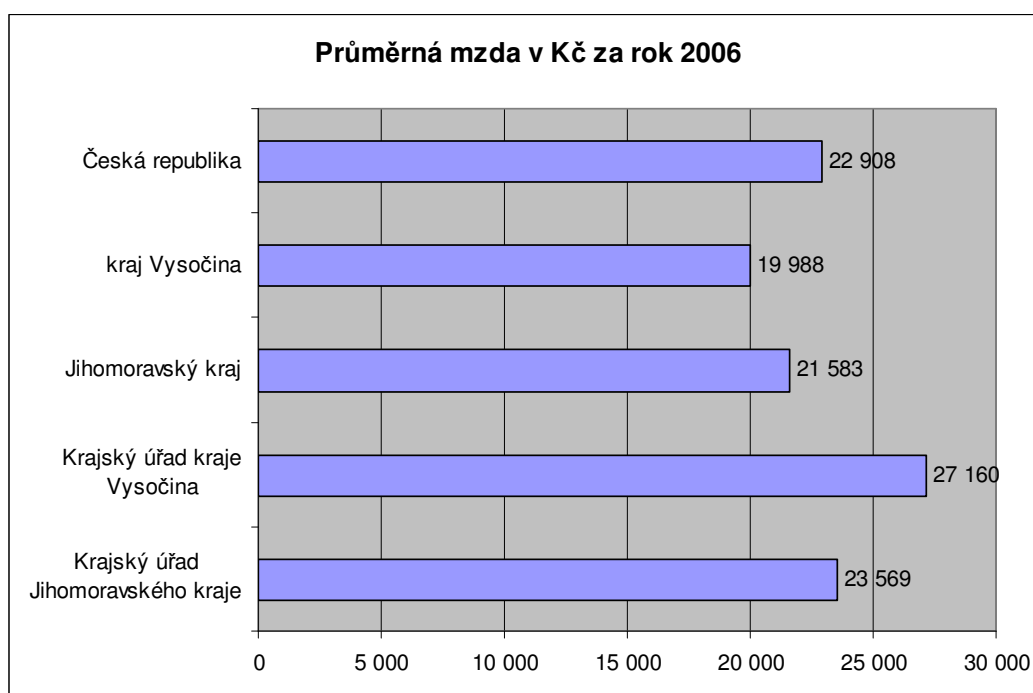
**Graf č. 13 – Vývoj průměrné mzdy u krajského úřadu kraje Vysočina a Jihomoravského kraje za období 2001 - 2006**



Zdroj: Vlastní konstrukce.

Samostatným pohledem na hodnocení výdělkových možností zaměstnanců krajských úřadů je porovnání jejich průměrné mzdy se statisticky vykázanou průměrnou hrubou měsíční mzdou za příslušný kraj. U zaměstnanců KrÚ JMK byly měsíční průměrné výdělky za rok 2006 vyšší o 1 986,- Kč, než činila průměrná mzda v tomto kraji. Toto srovnání je obzvláště markantní u kraje Vysočina, kde průměrná mzda zaměstnanců krajského úřadu byla měsíčně o 7 172,- Kč vyšší, než činil statisticky vykázaný průměrný výdělek podnikatelského a nevýrobního sektoru za tento kraj. Graf č. 14 dokumentuje výdělkovou hladinu zaměstnanců krajských úřadů KV a JMK za rok 2006 v porovnání s celostátně vykázanou průměrnou mzdou a dále s průměrnou mzdou vykázanou za příslušný kraj.

**Graf č. 14 – Průměrná mzda v Kč za rok 2006**



Zdroj: Vlastní konstrukce.

Do ostatních osobních nákladů jsou zahrnuty odměny vyplácené na základě dohod o pracích konaných mimo pracovní poměr (dohody o pracovní činnosti, dohody o provedení práce). Kraje tyto dohody uzavírají na krátkodobé a nepravidelně vykonávané práce, ale i na činnosti dlouhodobějšího charakteru a počet těchto dohod dosahuje řádově 100 až 150 smluvních ujednání. V obou případech jsou dohody sjednávány především pro oblast sociálních věcí (např. posuzování zdravotního stavu žadatelů k osvojení dítěte, jakožto o pěstounskou péči a při odvolání proti rozhodnutí o nepřijetí do zařízení sociální péče), zdravotnictví (např. kontrola návykových a psychotropních látek v lékárnách, kontrola věcného vybavení žadatelů o registraci zdravotnického zařízení, zajištění výpisů ze zdravotnické dokumentace), zajištění lektorské, konzultační a poradenské činnosti, zpracování znaleckých posudků a účastenství ve znaleckých

komisí. Novým fenoménem v této oblasti od roku 2005 se stalo sjednávání dohod na úkoly spojené s přípravou a realizací projektů financovaných ze strukturálních fondů Evropské unie, jak je zřejmé z nárůstu těchto výdajů za poslední 2 roky vykázaného v tabulce č. 30, resp. v tabulce č. 31.

### ***Výsledky analýzy***

Rozbor systému odměňování u sledovaných krajských úřadů byl ovlivněn omezeným množstvím dat a údajů o vyplacených mzdách zaměstnanců, které oba úřady považují za citlivé pro veřejnost. Z tohoto důvodu bylo možné zkoumat pouze celkovou úroveň vyplacených mezd bez bližší analýzy jednotlivých složek platu. Z globálního hlediska je výdělková úroveň zaměstnanců těchto úřadů vyšší, než činil celorepublikový průměr. Tuto skutečnost lze doložit na údajích za rok 2006, kdy průměrná mzda v ČR dosáhla v celostátním měřítku 22 908,- Kč, kdežto u KrÚ JMK byla 23 569,- Kč a u KrÚ KV dokonce 27 160,- Kč. U KrÚ KV je tento výsledek překvapujícím zjištěním, neboť se kraj Vysočina podle statistických údajů řadí mezi chudší kraje s nižší výdělkovou hladinou v rámci republiky. Analýza dále přinesla závažný poznatek o rozdílné výdělkové úrovni mezi samotnými sledovanými úřady. Vykázaný rozdíl 3 591,- Kč v dosažené průměrné mzdě za rok 2006 ve prospěch KrÚ KV ukazuje, že mzdová politika u tohoto úřadu je prováděna progresivnějším způsobem, než tomu je u KrÚ JMK.

## ***11. Péče o zaměstnance krajských úřadů kraje Vysočina a Jihomoravského kraje***

Nejdůležitějším nástrojem v oblasti péče o zaměstnance je u sledovaných krajů sociální fond. Jeho prostřednictvím zaměstnavatel poskytuje balík zaměstnaneckých výhod peněžního a nepeněžního charakteru. Tyto benefity jsou zaměřeny především na uspokojování sociálních, kulturních, sportovních a ostatních potřeb zaměstnanců a jejich rodinných příslušníků. Nemalá část prostředků fondu je určena ke zlepšování pracovního prostředí a pracovních podmínek. Příjemcem těchto výhod jsou také uvolnění zastupitelé krajů.

Postavení fondu a pravidla hospodaření s prostředky fondu jsou vymezeny ve „Statutu sociálního fondu“ příslušného kraje, který schvaluje rada kraje. Hospodaření fondu se řídí vlastním rozpočtem, o kterém rozhoduje zastupitelstvo kraje. V kompetenci tohoto orgánu je i rozhodování o výši ročního přídělu finančních prostředků do tohoto fondu. Statuty obou krajů nepřipouští převody prostředků fondu do jiných peněžních fondů kraje a nevyčerpaný zůstatek fondu k 31. 12. se převádí do dalšího roku.

Poskytování většiny benefitů ze sociálního fondu u KV upravují samostatné interní předpisy, kterými se blíže konkretizují podmínky pro vznik nároku a výši jednotlivých benefitů. Podobný



postup uplatňuje JMK, který tato pravidla vymezuje v metodickém pokynu ředitele úřadu. Podmínky tvorby a poskytování zaměstnaneckých výhod ze sociálního fondu KV a JMK k 31. 12. 2006 zachycuje tabulka č. 32.

**Tabulka č. 32 – Tvorba a použití sociálního fondu kraje Vysočina a Jihomoravského kraje**

| UKAZATEL   | KRAJ VYSOČINA  | JIHOMORAVSKÝ KRAJ   |
|--|--|---|
| <b>A. Tvorba fondu</b>   |  |   |
| ➤ výše přidělu z rozpočtu kraje  | 3 %  | 4,5 %   |
| ➤ výchozí základna pro výpočet ročního přidělu   | roční limit prostředků na platy zaměstnanců úřadu a na odměny uvolněných členů zastupitelstva  | roční výše skutečně vyplacených hrubých platů zaměstnanců úřadu a odměn uvolněných členů zastupitelstva                             |
| <b>B. Použití fondu</b>  |  |   |
| ➤ příspěvek na penzijní připojištění   | 300,- Kč/měsíc/osoba   | 300,- Kč/měsíc/osoba  |
| ➤ příspěvek na stravování  | lze poskytnout, ale podmínky vzniku nároku nejsou interně řešeny*  | 40,- Kč na stravenku, přičemž hodnota stravenky činí 65,- Kč  |
| ➤ příspěvek na dopravu   | podle pásem dojezdové vzdálenosti z místa trvalého pobytu do místa výkonu práce náleží určité procento z jízdného autobusové dopravy | není  |
| ➤ příspěvek na rekreaci  | lze poskytnout, ale podmínky vzniku nároku nejsou interně řešeny   | 3 000,- Kč/rok/osoba  |
| ➤ příspěvek na kulturní a sportovní akce   | lze poskytnout, ale podmínky vzniku nároku nejsou interně řešeny   | ve výši 50 % nákladů na akci včetně rodinných příslušníků   |
| ➤ úhrada výdajů na účast zaměstnanců kraje na krajských sportovních hrách                                  | výši určuje kraj   | 100 % úhrada nákladů  |
| ➤ dary při životním jubileu  | věcný dar do 3 000,- Kč při životním jubileu 50 let věku a při prvním odchodu do důchodu   | dar ve výši 1 500,- Kč při životním jubileu 50 a 60 let věku a 2 000,- Kč při ukončení pracovního poměru po nabytí nároku na důchod |
| ➤ jednorázová sociální výpomoc zaměstnanci v mimořádných případech a při řešení tíživých situací           | výši schvaluje příslušný orgán kraje   | není  |
| ➤ bezúročná sociální půjčka k překlenutí tíživé finanční situace či v případech postižení živelní pohromou | výši schvaluje příslušný orgán kraje   | není  |

\* příspěvek na stravování zaměstnancům KV se hradí přímo z rozpočtu krajského úřadu ve výši 45,- Kč na stravenku, přičemž hodnota stravenky je 60,- Kč

Zdroj: KrÚ KV a JMK; vlastní konstrukce.

Bližší podmínky poskytování některých dalších příspěvků ze sociálního fondu (příspěvek na očkování, příspěvek na kapitálové životní pojištění, příspěvek na rehabilitaci, příspěvek na vybavení pro sportovní a zájmovou činnost) u KV mají být podle statutu fondu upraveny vnitřním předpisem. Vzhledem k jejich absenci se však tyto benefity zaměstnancům neposkytují. Na rozdíl od JMK statut fondu umožňuje hradit i další nespécifické výdaje podle zvážení zaměstnavatele. Tohoto ustanovení KV využil zejména u příspěvků jednorázově poskytovaných např. na ošacení, „na posílení zdraví“. Novinkou u JMK bylo v roce 2006 pořízení tzv. slevových karet pro poskytování slev při nákupu zboží a služeb u vybraných obchodní firem.

Vedle výše uvedených zaměstnaneckých výhod kraje věnují značné úsilí zvyšování úrovně péče o zaměstnance i v dalších oblastech a jejich rozsah je přiblížen v následující části.

#### **a) Krajský úřad kraje Vysočina**

Úřad pro potřeby své i zaměstnanců zavedl pružnou pracovní dobu ve formě čtyřtýdenního pracovního cyklu, na smluvním základě je zajištěna závodní lékařská péče a mimořádná pozornost se věnuje vytváření zdravého pracovního prostředí. Kraj je od roku 2004 zapojen do akce „Zdravý podnik“, jehož součástí bylo dobrovolné absolvování preventivních vyšetření zaměstnanců úřadu. V rámci této akce proběhla anketa mezi zaměstnanci s cílem odhalit slabé stránky na pracovištích úřadu. Úřad uplatňuje v budovách zákaz kouření, bezplatný pitný režim, příp. je poskytován příspěvek na „posílení zdraví“. Záměrem těchto aktivit je získat v roce 2008 titul „Podnik podporující zdraví“.

Zvláštní pozornost úřad věnuje soustavnému informování zaměstnanců o významných otázkách a dění uvnitř úřadu i mimo něj. Pro vnitřní komunikaci je využíván intranet úřadu s řadou databázových aplikací (např. objednávkový systém, docházkový systém, autodoprava, systém Kevis, systém vzdělávání, elektronický systém hlášení závad). Vedle toho jsou zaměstnanci aktuálně informováni o všech důležitých dokumentech a materiálech předkládaných k projednání do orgánů kraje. V poslední době se začíná rozvíjet projekt vlastního datového trhu a tržiště, který pracuje se statistickými daty kraje a ČR. Pro elektronickou komunikaci je využívána aplikace Microsoft Outlook. Významným benefitem v oblasti informatiky je nabídka získání mezinárodně uznávaného certifikátu počítačové gramotnosti.

Pro zlepšení pracovní atmosféry při plnění náročných úkolů jsou sestavovány pracovní týmy a oceňování výsledků jejich práce je založeno na systému veřejných pochval a mimořádných odměn ve smyslu směrnice o zajištění týmové spolupráce. Vedle toho úřad zavádí zejména při získávání prostředků ze strukturálních fondů Evropské unie nové metody řízení typu projektového řízení.

V oblasti vzdělávání jsou podporovány mimo jiné vzdělávací akce, které jdou nad rámec povinností vymezených zákonem o úřednících. Vedoucím úředníkům jsou nabízeny akce z oblasti teorie řízení, řízení lidských zdrojů či soft skills, ostatním úředníkům pak absolvování manažerských kurzů. Nad rámec zákona je také zajišťováno pravidelné roční školení referentů – řidičů.

V roce 2005 a 2006 opakovaně proběhly mezi zaměstnanci sociologické průzkumy, které se zaměřily na zjištění celkové spokojenosti s image a výkonností úřadu a jeho vztahu k občanům a společností. Dalším okruhem bylo zjišťování spokojenosti s managementem a se systémy řízení

úřadu. Poslední oblastí šetření bylo ověření spokojenosti s pracovními podmínkami. Průzkumu se v roce 2005 zúčastnilo 59 % zaměstnanců a v následujícím roce 46 %. Výsledky šetření z hlediska nejvyšší a nejnižší míry spokojenosti jsou vyjádřeny v tabulce č. 33.

**Tabulka č. 33 – Výsledky sociologického průzkumu spokojenosti zaměstnanců Krajského úřadu kraje Vysočina**

| Oblast šetření/míra spokojenosti           | Ukazatel                             | Hodnota spokojenosti v % |          |
|--|--------------------------------------|--------------------------|----------|
|  |                                      | rok 2005                 | rok 2006 |
| <b>Celková spokojenost</b>                 |                                      |                          |          |
| nejvyšší míra spokojenosti                 | Image úřadu                          | x                        | 94%      |
| nejnižší míra spokojenosti                 | Přínos úřadu pro společnost          | x                        | 78%      |
| <b>Spokojenost s managementem úřadu</b>    |                                      |                          |          |
| nejvyšší míra spokojenosti                 | Jasně stanovení cílů                 | 84%                      | 83%      |
| nejnižší míra spokojenosti                 | Hodnocení pracovního výkonu          | 52%                      | 55%      |
| <b>Spokojenost s pracovními podmínkami</b> |                                      |                          |          |
| nejvyšší míra spokojenosti                 | Systém sociálních výhod              | 84%                      | x        |
|  | Flexibilita pracovní doby            | x                        | 85%      |
| nejnižší míra spokojenosti                 | Stejně příležitosti a čestné jednání | 62%                      | 62%      |

Zdroj: Sebehodnotící zpráva KrÚ KV 2006.

V oblasti životního prostředí byl v roce 2004 zaveden systém třídění odpadu podle druhu a určeny sběrná místa. Hospodaření s odpady upravuje vnitřní předpis, který vymezuje otázky recyklace materiálu, používání ekologicky nezávadných přípravků apod. K vytváření dobrého sociálního klima přispívají doplňkové akce typu vystavování uměleckých děl z galerií a muzeí, výrobků a produktů obyvatel ústavů sociální péče a domovů důchodců v prostorách úřadu, jakožto i nabídka stravování v místním bufetu nebo možnost parkování soukromých vozidel v garážích úřadu.

#### **b) Jihomoravský kraj**

Úřad věnuje nevšední pozornost vzájemné komunikaci mezi vedením úřadu a zaměstnanci a podporuje společné mimopracovní akce sportovního či společenského rázu. Cílem této podpory je vytvořit neformální pracovní kolektivy, u kterých jsou pracovní vztahy založeny na otevřenosti a vzájemné spolupráci při respektování názorů jednotlivce a jeho schopností a znalostí. Tento přístup se projevuje ve stále čtenějším využívání týmové práce a při realizaci projektového řízení. Příkladem je zřizování dílčích pracovních týmů např. pro zjednodušení právního prostředí úřadu, pro aplikaci modelu CAF.

V rámci dotazníkových akcí se v reakci na názory zaměstnanců podařilo provést některá opatření ve prospěch zlepšení pracovního prostředí a poskytovaných služeb na úřadě. Demonstrativně lze uvést úpravu režimu pružné pracovní doby, výměnu provozovatele kantýny, instalaci výdejníků pitné vody či změnu vnitřního orientačního systému v budovách úřadu. Podobně jako kraj

Vysočina úřad věnuje nadstandardní pozornost oblasti zdravotní péče. Vedle smluvního zajištění závodní lékařské péče má kraj smlouvu s Masarykovým onkologickým centrem o preventivních lékařských onkologických prohlídkách a jejich úhradě zaměstnavatelem. Tato akce byla propagována ve formě odborných seminářů pro zaměstnance úřadu a setkala se mimořádného ohlasu.

V oblasti informačních technologií a komunikace úřad disponuje intranetovým systémem s množstvím databázových aplikací analogicky podobných KrÚ KV (docházka, rezervace zasedacích místností, rezervace referentských vozidel, přehled částek za využití služebních telefonů k soukromým účelům, rezervace prostor úřadu pro pořádání různých výstav, KEVIS, evidence interních normativních aktů, Helpdesk, atp.), internetovými stránkami a aplikací Microsoft Outlook. Dále jsou pro zaměstnance pořádány účelové kurzy počítačové gramotnosti přizpůsobené jejich individuálním potřebám. V rámci dalšího vzdělávání se uplatňuje forma e-learningových kurzů.

Úřad také provádí dotazníkové průzkumy ke zjištění spokojenosti zaměstnanců. Šetření se v roce 2005 účastnilo 58 % zaměstnanců a v následujícím roce 51 %. Výsledky těchto šetření jsou vyjádřeny v tabulce č. 34.

**Tabulka č. 34 – Výsledky šetření spokojenosti zaměstnanců Krajského úřadu Jihomoravského kraje**

| Ukazatel                           | Průměrná hodnota spokojenosti* |          |
|------------------------------------|--------------------------------|----------|
|                                    | rok 2005                       | rok 2006 |
| Hodnocení JMK jako zaměstnavatele  | 1,90                           | 1,80     |
| Hodnocení pracovního výkonu        | 2,05                           | 2,00     |
| Pracovní prostředí                 | 2,00                           | 2,05     |
| Osobní perspektiva                 | 2,15                           | 2,05     |
| Oblast řízení                      | 2,15                           | 2,10     |
| Vztahy v organizaci                | 2,20                           | 2,15     |
| Obecná spokojenost s obsahem práce | 2,30                           | 2,20     |
| Hlavní hodnoty organizace          | 2,30                           | 2,20     |
| Komunikace v organizaci            | 2,35                           | 2,30     |

\* Stupnice spokojenosti v rozmezí 1 – 5, přičemž hodnota 1 – velmi spokojen(a) a hodnota 5 – velmi nespokojen(a).

Zdroj: Interní dokument.

### **Výsledky analýzy**

Zkoumané úřady nedisponují komplexním dokumentem pro oblast péče o zaměstnance, který by byl součástí personální a sociální politiky těchto úřadů. Dosavadním nosným nástrojem k zajištění této péče je sociální fond, který umožňuje zaměstnavateli poskytovat řadu zaměstnaneckých výhod. Tvorba a použití prostředků fondu je založena na jeho statutu a většina poskytovaných výhod je blíže specifikována prováděcím pokynem. V porovnání se státní sférou je dotační politika na uspokojování potřeb zaměstnanců u těchto krajů podstatně štedřejší a např.

příděl do sociálního fondu u JMK je více jak dvojnásobně vyšší, než činí povinný příděl do fondu kulturních a sociálních potřeb u státních orgánů a institucí. Pokud se provede vzájemné porovnání okruhu zaměstnaneckých výhod poskytovaných z tohoto peněžního fondu u těchto krajů, nebyly shledány významné rozdíly a jejich položkový výčet je téměř shodný. Mezi příjemce finančních výhod fondu patří vedle zaměstnanců obou úřadů i uvolnění zastupitelé krajů.

Kromě sociálního fondu úřady poskytují řadu dílčích produktů a nabídek, které mají za cíl zlepšit firemní kulturu a pozitivně ovlivnit chod a řízení úřadu a chování zaměstnanců za účelem ztotožnění se s posláním a úkoly úřadu. Do této skupiny patří takové hodnotové složky péče, reprezentující vytvoření vyspělého informačního a komunikačního systému úřadu, vytváření podmínek pro neformální týmovou práci či pořádání společných mimopracovních aktivit. Oba úřady shodně věnují zvýšenou pozornost vytváření zdravého pracovního prostředí. Dokladem toho je zapojení úřadů do akcí typu „Zdravý podnik“ či zajištění speciálních preventivních lékařských prohlídek. Kladně je třeba hodnotit, že jmenované úřady při prohlubování péče o zaměstnance pravidelně využívají odborných firem ke zjišťování spokojenosti jejich zaměstnanců a výsledky těchto anket jsou jedním ze zdrojů pro uplatnění nových přístupů a pohledů v oblasti péče o zaměstnance. V poslední době jsou inspiračním pramenem i sebehodnotící zprávy a jejich akční plán postihující i tuto oblast. I přes výše uvedené skutečnosti je třeba konstatovat, že tyto aktivity nemají podobu systémové práce a spíše odpovídají tradičnímu pojetí vedení personální práce.

## ***12. Etický kodex pro zaměstnance kraje Vysočina a Jihomoravského kraje***

Etické kodexy pro zaměstnance KrÚ KV a KrÚ JMK byly shodně přijaty v roce 2006 a kraje při jejich zpracování vycházely z usnesení vlády ČR č. 270 ze dne 21. 3. 2001. Kodex pro zaměstnance KrÚ KV má podobu obecných zásad s obsahem nejzákladnějších postulátů stanovených v tomto usnesení. Lze říci, že etický kodex kraje pojmenovává společně sdílené hodnoty, jejichž uplatňováním má být posílena důvěra a spokojenost veřejnosti i zaměstnanců při výkonu veřejné správy. Vedle toho kraj - vědom si společenského významu základních etických hodnot - zařadil pro nové zaměstnance úřadu základy etiky jako povinnou součást vstupního vzdělávání. Kodex etiky zaměstnanců KrÚ JMK byl vydán ve formě interního předpisu a blíže rozpracovává zásady vymezené ve výše citovaném usnesení vlády. Kodex věcně vymezuje pravidla v otázkách střetu zájmů, veřejné činnosti či možnosti zneužití úředního postavení. Zvláštní pozornost věnuje chování a jednání zaměstnanců v takových záležitostech, jako je jejich vystupování ve vztahu k občanům a na veřejnosti. Samostatně je zdůrazněna

záležitost nepřijímání darů a jiných úsluh či zvýhodnění, ke kterým může docházet při výkonu veřejné správy.

#### ***Výsledky analýzy***

Oba úřady v souladu s reformou veřejné správy disponují vlastními etickými kodexy, které určují formální standardy a pravidla etického jednání zaměstnanců úřadu. I když tyto normy nelze považovat za samospasitelné, jsou jedním z důležitých nástrojů napomáhajícím ovlivňovat firemní kultury úřadu.

### ***13. Zastupování zaměstnanců při kolektivním vyjednávání a spolupráce zaměstnavatele s odborovou organizací***

Právo odborově se sdružovat a stát se členem odborové organizace a jejím prostřednictvím se účastnit sociálního dialogu využili jen zaměstnanci KrÚ KV, u KrÚ JMK odborová organizace neexistuje. Základní organizace u KrÚ KV vznikla v roce 2003 v souvislosti s přechodem části zaměstnanců dříve odborově organizovaných u Okresního úřadu Jihlava. Odborová organizace je součástí Odborového sdružení státních orgánů a organizací, které je členem Českomoravské konfederace odborových svazů. Jedná se o malou organizaci, v jejímž čele stojí 3členný závodní výbor. Uzavřená kolektivní smlouva vymezuje základní rámec práv a povinností zaměstnavatele a zaměstnanců. Její obsah má spíše obecný charakter, který je dán formálním vedením kolektivního vyjednávání při jejím uzavírání. Podle zástupců odborů je tato skutečnost poznamenána přístupem zaměstnavatele k odborové organizaci, kdy původní návrh smlouvy zpracovaný odbory nebyl vedením úřadu akceptován. Vzájemná spolupráce probíhá jen v rozsahu zákoníkem práce vymezených povinností pro schvalování nebo projednání pracovně právních záležitostí jako např. při řešení organizačních změn, výpovědí z pracovního poměru, schvalování pracovního řádu a jeho změn a zabezpečení úkolů na úseku bezpečnosti práce a ochrany zdraví.

#### ***Výsledky analýzy***

Právo odborově organizovat využili pouze zaměstnanci KrÚ KV, zatímco u KrÚ JMK odborová organizace nebyla do konce roku 2006 založena. Přítomnost odborové organizace u KrÚ KV nesporně napomáhá vzájemné komunikaci mezi zaměstnavatelem a zaměstnanci úřadu k zajištění potřebné ochrany zaměstnanců, zejména při přijímání důležitých pracovněprávních rozhodnutí zaměstnavatele. Naopak neexistence odborové organizace u KrÚ JMK je vzhledem k počtu zaměstnanců tohoto úřadu neobvyklá a tato skutečnost zjednodušuje proces rozhodování zaměstnavatele v pracovněprávních záležitostech.

## ***14. Personální informační systém***

KrÚ JMK a KrÚ KV převážnou část personální evidence zajišťuje prostřednictvím počítačového PIS. Jeho základem je softwarový produkt FLUXPAM 5 od firmy FLUX, který se skládá z modulů Personalistika, Mzdy a Vzdělávání, které jsou navzájem kompatibilní. Modul Personalistika zajišťuje úplné vedení personální agendy zahrnující osobní data zaměstnanců, organizační strukturu úřadu, popis pracovních míst a požadavky a předpoklady na jejich obsazení. Data v modulu Personalistika, která jsou relevantní k modulu Mzdy, je možné zobrazit a editovat v tomto mzdovém modulu při zpracování mezd. S výjimkou modulu Vzdělávání jsou ostatní data přístupná pouze z programu FLUXPAM 5 v rámci personálního útvaru.

V listinné podobě jsou vedeny zejména dokumenty, jejichž písemné vyhotovení ukládají zaměstnavateli právní předpisy (např. pracovní smlouva a její změny, platový výměr, lustrační osvědčení, dotazník, pracovní náplň). Tyto písemnosti jsou vedeny ve formě osobního spisu na každého zaměstnance úřadu a podléhají režimu zvláštní ochrany osobních dat.

### ***Výsledky analýzy***

Vedení personální a mzdové agendy pomocí počítačového PIS patří k základnímu standardu výkonu práce personálního útvaru obou úřadů. Analyzované úřady využívají totožných softwarových produktů, jejichž jednotlivé moduly jsou navzájem kompatibilní včetně modulu vzdělávání. K dosažení optimální ochrany osobních dat je počítačový PIS veden samostatně, kdy není součástí informační sítě příslušného úřadu. Kromě toho obsahuje PIS osobní spis zaměstnance, který se skládá zejména z povinných listinných dokumentů vztahujících se k pracovněprávnímu vztahu zaměstnance a k jeho odměňování.

## ZÁVĚR

Řízení lidských zdrojů je v podmínkách vyspělých tržních ekonomik považováno za základ a nejdůležitější oblast celého podnikového řízení a člověk jako pracovní síla je sledován v pracovním procesu ve všech souvislostech. Předmětem tohoto zájmu se dnes stávají i další faktory, které lze souhrnně označit pojmem působení vnějšího prostředí. Řízení lidských zdrojů se tak musí zabývat celou řadou otázek, mezi které patří např. hodnotové orientace lidí, jejich životní styl, sociální aspekty společnosti, legislativa a evropské právo.

Cílem práce bylo analyzovat u krajských úřadů kraje Vysočina a Jihomoravského kraje oblast řízení lidských zdrojů, posoudit kvantitativní a kvalitativní stránku systému personálního řízení a vzájemně porovnat jeho obsah a kvalitu. Na základě poznatků případně navrhnout opatření či podněty, které povedou ke zlepšení a zkvalitnění stávajícího systému personálního řízení. Hodnocení řízení lidských zdrojů se týkalo období od vzniku krajských úřadů až do roku 2006, přičemž předmětem zkoumání vývojových trendů byla časová řada zkrácena na roky 2003 – 2006, kterou lze označit za období, ve kterém výstavba krajských úřadů nabyla již standardní podoby. Při posuzování ostatních ukazatelů, charakteristik či jiných hodnotových a věcných vyjádření je koncovým rokem stav k 31. 12. 2006. Podkladem při zpracování této práce byly zejména písemné materiály poskytnuté krajskými úřady zahrnující interní předpisy, vybrané roční hodnotící zprávy včetně statistických dat a informace získané na základě osobního rozhovoru se zástupci personálních oddělení, příp. odborové organizace.

Výsledky analýzy u zkoumaných krajských úřadů lze shrnout do těchto závěrů:

Při posuzování řízení lidských zdrojů u krajských úřadů kraje Vysočina a Jihomoravského kraje je nutné vycházet ze skutečnosti, že jde o nové instituce, které se konstituovaly v nedávné minulosti. Při jejich zrodu se vycházelo z tehdy platného legislativního rámce a potřeb a požadavků krajských samospráv. Tyto skutečnosti ovlivňovaly podobu personální práce, do které stále více pronikaly prvky moderního personálního řízení. Při koncipování řízení lidských zdrojů u obou úřadů sehrály zásadní roli zejména tyto hlediska:

- maximální úsilí samospráv a ředitelů úřadů prezentovat krajské úřady jako moderní instituce mající jasné a ambiciózní vidění k naplnění svého poslání;
- vytvořit atraktivitu zaměstnání na úřadě s možností širokého uplatnění znalostí a schopností při vlastní seberealizaci ve prospěch kraje a s tím související nadstandardní ocenění práce;
- rozvíjet vnitřní a vnější komunikaci na základě široké platformy informačních a komunikačních technologií;



- v neposlední řadě vytvořit na úřadě hodnotné systémy pro profesní a kariérní růst zaměstnanců doprovázené kvalitním pracovním prostředím a sociálními výhodami.

Při hodnocení personálního managementu je nutné se opřít o proklamované vize zkoumaných úřadů a poukázat na to, že jejich duchovní hodnotou je výzva zajišťovat profesionální výkon práce ve prospěch veřejnosti a rozvoje kraje. Je třeba konstatovat, že personální útvar reprezentovaný personálním oddělením byl v počáteční fázi výstavby obou krajských úřadů nepochybně vhodnou formou organizace práce a nástrojem řízení. Je však zřejmé, že v další fázi postupně ztrácel funkci aktivního článku řízení a výsledkem je, že celá oblast personální práce se v současnosti nachází ve stádiu hledání cest dalšího rozvoje. Východiskem ze situace je začlenění personálního útvaru mezi střední články řízení, tj. do postavení samostatného odboru v rámci organizační struktury krajských úřadů. Osamostatněním se vytváří prostor pro formulování personální strategie a personální politiky, která u analyzovaných krajských úřadů dosud chybí a tento krok je nepochybně v souladu s naplňováním vize úřadu. Vytýčení směrů, cílů a činností personálního řízení a rozvoje v těchto dokumentech je základem pro systematickou práci při řízení lidských zdrojů a nelze tyto chybějící instrumenty „nahrazovat“ dílčími interními předpisy či neformálními postupy, které jsou v rámci úřadů respektovány při výkonu jednotlivých personálních činností. Je žádoucí, aby budoucí uspořádání personálního útvaru odráželo jeho členění na oddělení se specializací na určitý úsek personální práce a pracovníkem tohoto útvaru byla osoba s právním vzděláním.

Za určitý nedostatek je třeba považovat relativně nízký počet pracovníků obou personálních oddělení. Tato skutečnost zvláště „vyniká“ u Krajského úřadu kraje Vysočina, jehož poddimenzování potvrdil i technicko organizační audit. U tohoto úřadu lze mít výhrady i ke stávající kvalifikační struktuře pracovníků zejména na úseku vzdělávání, kdy předpokladem efektivního řízení a zvýšení prestiže personální práce je, aby tuto činnost vykonávali pracovníci s vysokoškolským vzděláním. Velmi kriticky je třeba hodnotit dlouhodobě neřešené obsazení místa vedoucího personálního oddělení a tento stav je nedoceněním potřeby zajistit neustálý dynamický a efektivní rozvoj personálního řízení.

Oba krajské úřady uplatňují odvětvové členění odborů, které má zjevně svá specifika odrážející místní poměry a podmínky krajů. Příkladem toho je existence odboru lesního a vodního hospodářství a zemědělství u Krajského úřadu kraje Vysočina. U tohoto úřadu je třeba dále vyzdvihnout organizační uspořádání odboru informatiky se systémovým a efektivním členěním. Z tohoto koncepčního řešení profituje kraj i navenek, kdy patří v oblasti informačních technologií k nejrychleji se rozvíjejícím krajům s řadou ocenění. U Krajského úřadu

Jihomoravského kraje je třeba kvitovat, že oblast zdravotnictví a sociálních věcí - vzhledem k rozsahu a problematice těchto agend spojených s vysokou mírou odpovědnosti při řešení těchto služeb pro obyvatelstvo - je spravována samostatnými odbory. Na rozdíl od kraje Vysočina organizační struktura Krajského úřadu Jihomoravského kraje dosud postrádá specializovanou organizační jednotku pro čerpání prostředků ze strukturálních fondů Evropské unie a je v zájmu kraje tento odborný útvar v dalším období zřídit.

Z výsledků analýzy vývoje počtu zaměstnanců a jejich skladby zaujme především relativně vysoká feminizace obou úřadů, která u kraje Vysočina přesahuje 60 %, u Jihomoravského kraje se blíží téměř k 70 %. Zajímavý je dále pohled na složení vedoucích zaměstnanců podle pohlaví. Zatímco u Krajského úřadu Jihomoravského kraje se jeho feminizace odráží ve vyšším podílu zastoupení žen ve vedoucích funkcích, tato skutečnost neplatí pro Krajský úřad kraje Vysočina, kdy u tohoto ukazatele je zastoupení žen mírně pod hranicí 50 %. Za diskutabilní je nutné u kraje Vysočina vnímat obsazování žen do funkce vedoucího odboru, neboť jejich podíl na této pozici nedosahuje ani 30 %. U Jihomoravského kraje je v daném případě dodržena zásada rovného zacházení podle pohlaví.

Výhradu je nutné vznést k vysokému počtu neobsazených funkcí vedoucích oddělení. Na těchto postech chybělo ke konci roku 2006 u Krajského úřadu kraje Vysočina 6 vedoucích a u Krajského úřadu Jihomoravského kraje 4 a řada z těchto funkcí je dlouhodobě neobsazena. Protože se jedná o základní článek řízení, který především rozhoduje o výkonnosti a kvalitě výkonu veřejné správy, je nutné, aby tyto úřady přehodnotily dosavadní přístup a přistoupily k řešení tohoto problému. Východisko lze nalézt v urychleném jmenování vedoucích úředníků nebo v některých případech přistoupit k efektivní reorganizaci úřadu a sloučit vybrané úseky veřejné správy.

Žádoucí vývoj je vykázan ve vzdělanostní struktuře, u obou úřadů se neustále zvyšuje podíl vysokoškolsky vzdělaných zaměstnanců při současném poklesu zaměstnanců s úplným středním vzděláním s maturitou. Historický faktor v koncentraci vysokých škol se kladně projevuje ve vzdělanostní struktuře zaměstnanců Krajského úřadu Jihomoravského kraje, u kterého podíl vysokoškolsky vzdělaných osob se blíží 60 %, tj. o 5 procentních bodů více v porovnání se stejnou kategorií zaměstnanců Krajského úřadu kraje Vysočina. Překvapujícím zjištěním je, že ani jeden úřad nepodporuje zvyšování kvalifikace svých zaměstnanců formou kombinovaného studia, přestože si řada z nich doplňuje vzdělání především vysokoškolským studiem. V té souvislosti se otevírá otázka přehodnocení přístupu těchto úřadů ve prospěch této skupiny zaměstnanců, pokud druh studia je v souladu s potřebou zaměstnavatele. Dalším dílčím

problémem je zjištění, že zkoumané úřady v poslední době zápasí s odlivem mladých zaměstnanců ve věku 21 – 30 let především do komerční sféry.

Vzhledem k omezenému přístupu k údajům o odměňování zaměstnanců sledovaných krajských úřadů je možné za dané situace postihnout pouze jejich výdělkovou hladinu v porovnání s celostátně statisticky zjištěnou měsíční průměrnou mzdou a lze konstatovat, že vzájemná relace vyznívá ve prospěch těchto krajů a v případě Krajského úřadu kraje Vysočina je obzvláště příznivá. U zaměstnanců Krajského úřadu kraje Vysočina, resp. Jihomoravského kraje průměrná mzda za rok 2006 dosáhla 27 160,- Kč, resp. 23 569,- Kč, zatímco republikový průměr činil pouze 22 908,- Kč.

Při hodnocení jednotlivých standardních personálních činností je možné konstatovat, že sledované krajské úřady mají nastaveny vlastní pravidla pro vedení těchto agend. V případě Krajského úřadu Jihomoravského kraje výkon těchto agend vychází z interních směrnic a předpisů, kterými jsou blíže konkretizovány podmínky, postupy a povinnosti k jejich zabezpečení. U Krajského úřadu kraje Vysočina spíše převládá volnější způsob řízení těchto činností, kdy se při jejich zabezpečování vychází z platného legislativního rámce a praxí ověřených pracovních postupů. K vedení agend oba úřady v maximální míře využívají v elektronické podobě normalizované vzorové formuláře a speciální softwarová vybavení.

Je třeba vyzvednout, že úřady důsledně naplňují zákonem vymezené povinnosti pro výběr a vznik pracovního poměru úředníka. Mimořádně příznivě vyznívá hodnocení v oblasti vzdělávání úředníků, kde oba krajské úřady v souvislosti se zákonem o úřednících vytvořily podmínky k větší profesionalizaci svých úředníků. K tomu přispěly také vlastními aktivitami, neboť jsou akreditovanou vzdělávací institucí s četnými vzdělávacími programy a v případě Jihomoravského kraje byl vytvořen e-vzdělávací portál se škálou nabídek vzdělávacích akcí. Kraj Vysočina se navíc zapojil do projektu Magistrátu hlavního města Prahy „M & M – Mentoring a Magistrát“, který je zaměřen na rozvoj dalšího vzdělávání úředníků ve veřejné správě.

Nedílnou součástí personální práce je u obou krajských úřadů hodnocení zaměstnanců, které je metodicky upraveno interním předpisem. Je třeba ocenit, že oba systémy jsou založeny na samostatném posuzování vedoucích zaměstnanců a ostatních zaměstnanců podle kritérií, která odrážejí jejich postavení v rámci úřadu. Přes tyto skutečnosti systémy vykazují podstatné rozdíly. U Krajského úřadu Jihomoravského kraje je hodnocení založeno na principu participativně vedeném rozhovoru mezi hodnotitelem a hodnoceným zaměstnancem a jeho výstupem je slovní zhodnocení zaměstnance a stanovení cílů a úkolů pro další období společně

s návrhem na jeho další vzdělávání a rozvoj. Naproti tomu u Krajského úřadu kraje Vysočina do procesu hodnocení může aktivně vstupovat před jeho vlastním projednáním přímý nadřízený hodnotitele s právem korigovat jeho obsah. Samotný systém hodnocení je postaven na stanovení výsledného stupně plnění hodnotících kritérií podle počtu získaných bodů, přičemž výsledek je formálně projednán s hodnoceným zaměstnancem. Dalším rozdílem je, že hodnocení navíc vyúsťuje do zhodnocení činnosti jednotlivých odborů a oddělení úřadu.

Je třeba zároveň poukázat na to, že metodika hodnocení úředníků u kraje Vysočina stanovuje neúměrně vysoký počet hodnocených kritérií, který v případě řadových úředníků tvoří 24 ukazatelů a u vedoucích úředníků dokonce 53 ukazatelů. I když hodnocení pokrývá základní oblasti zahrnující výsledky práce, znalosti a dovednosti, komunikaci, spolupráci a osobnost hodnoceného zaměstnance a u vedoucích úředníků ještě manažerské schopnosti a strategické myšlení, je tento počet diskutabilní a v praktické rovině lze předpokládat, že systém sklouzává do podoby formálního provedení hodnocení a neplní tak svou funkci. Na základě toho je nutné doporučit, aby rozsah těchto kritérií byl výrazně zúžen a hodnocení tak bylo založeno na principech jednoduchosti a srozumitelnosti.

Zkoumané úřady mají relativně dobře dotovanou péči o své zaměstnance, která se nejmarkantněji odráží ve výši finančního příspěvku do sociálního fondu, který je hlavním nástrojem zaměstnaneckých výhod. Přesto oba úřady postrádají systémový dokument o programu sociálního rozvoje, který by komplexně vyjadřoval rozsah péče o zaměstnance a nabídku zaměstnaneckých výhod.

I přes některé připomínky a náměty obsažené v této práci je třeba zdůraznit, že Krajský úřad kraje Vysočina i Krajský úřad Jihomoravského kraje v oblasti řízení lidských zdrojů si uvědomují nezbytnost vnímat zaměstnance nejen jako pouhou pracovní sílu, ale také jako jedinečný zdroj, který rozhoduje o zvýšení výkonnosti a efektivnosti úřadu a jeho image. Prosazení tohoto moderního pojetí řízení v dalším období je předpokladem pro naplnění vytýčených vizí, pro které se pojmy profesionalita, otevřenost, vstřícnost a rychlost stanou běžnou hodnotou v činnosti těchto institucí s charakterem skutečných servisních organizací pro veřejnost. Dokladem správnosti nastoupené cesty jsou četná ocenění v různých disciplínách veřejné správy získaná v posledních letech i na celostátní úrovni. Dosažené výsledky jsou však také závazkem pro zavedení komplexního systému rozvoje řízení lidských zdrojů včetně zřízení personální útvaru na bázi samostatného odboru za nezbytné podpory volených orgánů kraje.

# POUŽITÁ LITERATURA

## Publikace a literatura

- 1) ARMSTRONG, M.: *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing a. s., 2002. ISBN 80-247-0469-2.
- 2) BĚLOHLÁVEK, F. – KOŠŤAN, P. – ŠULEŘ, O.: *Management*. Brno: Computer Press, a.s., 2006. ISBN 80-251-0396-X.
- 3) BLÁHA, J. – MATEICIUC, A. – KAŇÁKOVÁ, Z.: *Personalistika pro malé a střední firmy*. Brno: CP Books, a.s., 2005. ISBN 80-251-0374-9.
- 4) BŘEZINA, M. A KOL. - *Sebehodnotící zpráva Krajského úřadu kraje Vysočina. Srpen 2006*. Aplikace modelu CAF pro účely sebehodnocení a zlepšování organizace. Krajský úřad kraje Vysočina.
- 5) COGAN, R. – *Krajské zřízení*. Praha: ASPI, 2004. ISBN 80-7357-041-6.
- 6) DONNELLY, jr., J. H. – GIBSON, J. L. – IVANCEVICH, J. M.: *Management*. Praha: Grada Publishing, spol. s r. o., 1997. ISBN 80-7169-422-3.
- 7) KADEČKA, S. – *Právo obcí a krajů v České republice*. Praha: C. H. Beck, 2003. ISBN 80-7179-794-4.
- 8) KLEIBL, J. – DVOŘÁKOVÁ, Z. – ŠUBRT, B.: *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2001. ISBN 80-7179-389-2.
- 9) KOROTVIČKOVÁ, M. – KUBÍNKOVÁ, M. – OHNISKO, J. – SAMEK, V.: *Zákon o úřednících územních samosprávných celků a o změně některých zákonů s účinností od 1. 1. 2003 – Zákon č. 312/2002 Sb.* Praha SONDY, s.r.o., 2002. ISBN 80-903134-2-6.
- 10) KOUBEK, J.: *ABC praktické personalistiky*. Praha: LINDE nakladatelství s. r. o., 2000. ISBN 80-86131-25-4.
- 11) KOUBEK, J.: *Personální práce v malých podnicích*. Praha: Grada Publishing a. s., 2003. ISBN 80-247-0602-4.
- 12) KOUBEK, J.: *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2001. ISBN 80-7261-033-3.
- 13) KUBÍNKOVÁ, M. A KOL.: *Nový zákoník práce – s účinností od 1. ledna 2007 a související předpisy, s exkluzivním výkladem a příklady v praxi*. Praha SONDY, s.r.o., 2005. ISBN 80-86846-15-6.
- 14) URBAN, J.: *Výkladový slovník řízení lidských zdrojů s anglickými ekvivalenty*. Praha: ASPI Publishing, 2004. ISBN 80-7357-019-X.

15) TOMŠÍ, I. – TRYLČ, L.: *Platové předpisy pro zaměstnance obcí a jejich příspěvkových organizací*. Olomouc Nakladatelství ANAG, 2006. ISBN 80-7263-337-6.

## Internet

- 16) *Hodnocení zaměstnanců ve veřejné správě – metodická příručka*. Praha: Ministerstvo pro místní rozvoj [online]. [cit. březen 2007] Dostupné z:  
<<http://www.vcvscr.cz/projekty/pruzkum/Hodnoceni.pdf>>.
- 17) *Kodex etiky zaměstnanců ve veřejné správě* [online]. [cit. březen 2007] Dostupné z:  
<<http://www.mvcr.cz/sprava/priprava/dokumenty/kodex.html>>.
- 18) *Minimum personálního řízení ve veřejné správě*. Praha: Ministerstvo vnitra, odbor přípravy pracovníků veřejné správy (Národní vzdělávací fond 2000) [online]. [cit. březen 2007]  
Dostupné z: <[http://www.mvcr.cz/reforma/zpravy/priprava/m\\_uvod.html](http://www.mvcr.cz/reforma/zpravy/priprava/m_uvod.html)>.
- 19) *Oblast rozvoje lidských zdrojů – Vzdělávání a personální funkce ÚSC* [online]. [cit. březen 2007] Dostupné z: <[http://www.mvcr.cz/sprava/priprava/uctexpd2/02\\_05.pdf](http://www.mvcr.cz/sprava/priprava/uctexpd2/02_05.pdf)>.
- 20) *Personalistika ve veřejné správě*. Praha: Ministerstvo vnitra [online]. [cit. březen 2007]  
Dostupné z: <<http://www.mvcr.cz/sprava/priprava/personalistika/index.html>>.
- 21) *Průzkum potřeb rozvoje lidských zdrojů*. Praha – Olomouc: Ministerstvo pro místní rozvoj [online]. [cit. březen 2007] Dostupné z:  
<<http://www.vcvscr.cz/projekty/pruzkum/Soczprava.pdf>>.
- 22) *Vstupní vzdělávání pracovníků veřejné správy pro vysokoškolsky vzdělané pracovníky*. Praha: Ministerstvo pro místní rozvoj [online]. [cit. březen 2007] Dostupné z:  
<<http://www.mvcr.cz/sprava/priprava/vzorove/vysokosk.pdf>>.
- 23) *Výroční zpráva Jihomoravského kraje 2006* [online]. [cit. listopad 2007] Dostupné z:  
<<http://www.kr-jihomoravsky.cz/Default.aspx?PubID=10529&TypeID=1>>.
- 24) *Výroční zpráva kraje Vysočina 2006* [online]. [cit. listopad 2007] Dostupné z:  
<<http://extranet.kr-vysocina.cz/download/osh/vyrocnizpravy/2006/Vyrocnizprava2006/mapa.html>>.
- 25) *Internetové stránky Krajského úřadu Jihomoravského kraje* [online]. Dostupné z:  
<<http://www.kr-jihomoravsky.cz/>>.
- 26) *Internetové stránky Krajského úřadu kraje Vysočina* [online]. Dostupné z:  
<<http://www.kr-vysocina.cz/>>.

## Legislativa

27) Usnesení vlády České republiky ze dne 21. března 2001 č. 270 ke Kodexu etiky zaměstnanců ve veřejné správě.

- 28) Nařízení vlády č. 289/2002 Sb., kterým se stanoví rozsah a způsob poskytování údajů do Informačního systému o platech.
- 29) Nařízení vlády č. 330/2003 Sb., o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě.
- 30) Usnesení vlády České republiky ze dne 26. června 2002 č. 695 o zabezpečení přechodu zaměstnanců, movitého majetku a přerozdělení finančních prostředků na jiné subjekty v souvislosti s ukončením činnosti okresních úřadů.
- 31) Vyhláška č. 114/2002 Sb., o fondu kulturních a sociálních potřeb.
- 32) Vyhláška č. 511/2002 Sb., o uznání rovnocennosti vzdělání úředníků územních samosprávných celků.
- 33) Vyhláška č. 512/2002 Sb., o zvláštní odborné způsobilosti úředníků územních samosprávných celků.
- 34) Zákon č. 347/1997 Sb., o vytvoření vyšších územně samosprávných celků.
- 35) Zákon č. 106/1999 Sb., o svobodném přístupu k informacím.
- 36) Zákon č. 101/2000 Sb., o ochraně osobních údajů.
- 37) Zákon č. 128/2000 Sb., o obcích.
- 38) Zákon č. 129/2000 Sb., o krajích.
- 39) Zákon č. 130/2000 Sb., o volbách do zastupitelstev krajů a o změně některých zákonů.
- 40) Zákon č. 131/2000 Sb., o hlavním městě Praze.
- 41) Zákon č. 157/2000 Sb., o přechodu některých věcí, práv a závazků z majetku České republiky do majetku krajů.
- 42) Zákon č. 218/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech a o změně některých souvisejících zákonů.
- 43) Zákon č. 219/2000 Sb., o majetku České republiky a jejím vystupování v právních vztazích.
- 44) Zákon č. 243/2000 Sb., o rozpočtovém určení výnosů některých daní územním samosprávným celkům a některým státním fondům.
- 45) Zákon č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů.
- 46) Zákon č. 176/2001 Sb., kterým se mění ústavní zákon č. 347/1997 Sb., o vytvoření vyšších územně samosprávných celků a o změně ústavního zákona České národní rady č. 1/1993 Sb., Ústava České republiky.
- 47) Zákon č. 278/2002 Sb., o službě státních zaměstnanců ve správních úřadech a o odměňování těchto zaměstnanců a ostatních zaměstnanců ve správních úřadech (služební zákon).
- 48) Zákon č. 290/2002 Sb., o přechodu některých věcí, práv a závazků České republiky na kraje a obce, občanské sdružení působící v oblasti tělovýchovy a sportu a o souvisejících změnách

a o změně zákona č. 157/2000 Sb., o přechodu některých věcí, práv a závazků z majetku České republiky a zákona č. 20/1966 Sb., o péči a zdraví lidu.

- 49) Zákon č. 312/2002 Sb., o úřednicích územních samosprávných celků a o změně některých zákonů.
- 50) Zákon č. 320/2002 Sb., o změně a zrušení některých zákonů v souvislosti s ukončením činnosti okresních úřadů.
- 51) Zákon č. 387/2004 Sb., o změnách hranic krajů a o změně zákona č. 243/2000 Sb., o rozpočtovém určení výnosů některých daní územním samosprávným celkům a některým státním fondům, ve znění pozdějších předpisů, a zákona č. 314/2002 Sb., o stanovení obcí s pověřeným obecním úřadem a stanovení obcí s rozšířenou působností, a zákona č. 131/2000 Sb., o hlavním městě Praze, ve znění pozdějších předpisů.
- 52) Zákon č. 138/2006 Sb., kterým se mění zákon č. 248/2000 Sb., o podpoře regionálního rozvoje, ve znění pozdějších předpisů.
- 53) Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce.

### **Ostatní**

- 54) Interní dokumenty, informace a předpisy Krajského úřadu Jihomoravského kraje.
- 55) Interní dokumenty, informace a předpisy Krajského úřadu kraje Vysočina.



# SEZNAM GRAFŮ, OBRÁZKŮ A TABULEK

## Seznam grafů

|  |    |
|--|----|
| Graf č. 1 – Celkové hodnocení modelu CAF u Krajského úřadu kraje Vysočina za období 2004 - 2006.....   | 49 |
| Graf č. 2 – Celkové hodnocení modelu CAF u Krajského úřadu Jihomoravského kraje za období 2005 - 2006.....   | 49 |
| Graf č. 3 – Vývoj počtu zaměstnanců zařazených v Krajském úřadě kraje Vysočina za období 2001 - 2006.....  | 58 |
| Graf č. 4– Vývoj počtu zaměstnanců zařazených v Krajském úřadě Jihomoravského kraje za období 2001 - 2006 ..   | 58 |
| Graf č. 5 – Složení zaměstnanců podle pohlaví Krajského úřadu kraje Vysočina k 31. 12.2006.....  | 60 |
| Graf č. 6 – Složení zaměstnanců podle pohlaví Krajského úřadu Jihomoravského kraje k 31. 12.2006 .....   | 61 |
| Graf č. 7 - Věková struktura zaměstnanců Krajského úřadu kraje Vysočina za období 2003 - 2006 .....  | 62 |
| Graf č. 8 – Věková struktura zaměstnanců Krajského úřadu Jihomoravského kraje za období 2003 - 2006 .....  | 63 |
| Graf č. 9 – Vývoj zastoupení zaměstnanců s vysokoškolským vzděláním a úplným středním s maturitou u krajských úřadů kraje Vysočina a Jihomoravského kraje za období 2003 - 2006..... | 65 |
| Graf č. 10 – Obsazení vedoucích funkcí podle pohlaví u krajských úřadů kraje Vysočina a Jihomoravského kraje v roce 2006.....  | 67 |
| Graf č. 11 – Vnější mobilita zaměstnanců Krajského úřadu kraje Vysočina v letech 2001 - 2006.....  | 75 |
| Graf č. 12 – Vnější mobilita zaměstnanců Krajského úřadu Jihomoravského kraje v letech 2001 - 2006.....  | 76 |
| Graf č. 13 – Vývoj průměrné mzdy u krajského úřadu kraje Vysočina a Jihomoravského kraje za období 2001 - 2006 .....   | 87 |
| Graf č. 14 – Průměrná mzda v KČ za rok 2006 .....  | 88 |

## Seznam obrázků

|   |    |
|---|----|
| Obrázek č. 1 - Vývojové fáze personální práce .....   | 5  |
| Obrázek č. 2 - Model personální strategie .....   | 7  |
| Obrázek č. 3 - Základní zdroje informací o pracovních místech, metody sběru informací a informace o pracovním místě ..... | 10 |
| Obrázek č. 4 – Fáze získávání pracovníků .....  | 15 |
| Obrázek č. 5 – Proces komplexního posuzování .....  | 16 |
| Obrázek č. 6 – Proces vyřazovacího postupu .....  | 16 |
| Obrázek č. 7 – Rozdělení mobility pracovníků .....  | 18 |
| Obrázek č. 8 – Cyklus vzdělávání založený na plánu lidských zdrojů .....  | 19 |
| Obrázek č. 9 - Ředitelka Krajského úřadu kraje Vysočina - JUDr. Simeona Zikmundová .....                                  | 44 |
| Obrázek č. 10 - Ředitel Krajského úřadu Jihomoravského kraje - Ing. Bc. Jiří CRHA .....                                   | 45 |

## Seznam tabulek

|  |    |
|--|----|
| Tabulka č. 1 - Seznam a charakteristika personálních činností .....  | 6  |
| Tabulka č. 2 - Zdroje pracovníků, jejich výhody a nevýhody .....   | 14 |
| Tabulka č. 3 - Informace poskytované v příručce pracovníka.....  | 32 |
| Tabulka č. 4 - Členění platu zaměstnance podle způsobu jeho určení .....   | 39 |
| Tabulka č. 5 – Klíčové hodnoty a cíle vize Krajského úřadu kraje Vysočina.....   | 46 |
| Tabulka č. 6 – Hodnoty k perspektivě „Klient“ .....  | 47 |
| Tabulka č. 7 – Hodnoty k perspektivě „Finance“ .....   | 47 |
| Tabulka č. 8 – Hodnoty k perspektivě „Interní procesy“ .....   | 47 |
| Tabulka č. 9 – Hodnoty k perspektivě „Učení a růst“.....   | 48 |
| Tabulka č. 10 – Přehled organizační struktury krajských úřadů kraje Vysočiny a Jihomoravského kraje.....                             | 51 |
| Tabulka č. 11 – Hodnocení organizační struktury krajských úřadů kraje Vysočina a Jihomoravského kraje.....                           | 52 |
| Tabulka č. 12 – Výkon dalších agend v působnosti personálního útvaru kraje Vysočina a Jihomoravského kraje....                       | 54 |
| Tabulka č. 13 – Počet a dosažené vzdělání zaměstnanců personálního útvaru krajských úřadů kraje Vysočina a Jihomoravského kraje..... | 55 |
| Tabulka č. 14 - Vývoj počtu zaměstnanců zařazených do Krajského úřadu kraje Vysočina za období 2001 až 2006                          | 56 |
| Tabulka č. 15 - Vývoj počtu zaměstnanců zařazených do Krajského úřadu Jihomoravského kraje za období 2001 až 2006.....               | 57 |
| Tabulka č. 16 – Složení zaměstnanců podle pohlaví u Krajského úřadu kraje Vysočina za období 2003 - 2006 .....                       | 60 |
| Tabulka č. 17 – Složení zaměstnanců podle pohlaví u Krajského úřadu Jihomoravského kraje za období 2003 - 2006 .....                 | 60 |
| Tabulka č. 18 – Věková struktura zaměstnanců Krajského úřadu kraje Vysočina za období 2003 - 2006 .....                              | 62 |
| Tabulka č. 19 – Věková struktura zaměstnanců Krajského úřadu Jihomoravského kraje za období 2003 - 2006.....                         | 62 |
| Tabulka č. 20 – Struktura zaměstnanců podle stupně vzdělání u Krajského úřadu kraje Vysočina za období 2003 - 2006.....              | 64 |

|   |           |
|---|-----------|
| <i>Tabulka č. 21 – Struktura zaměstnanců podle stupně vzdělání u Krajského úřadu Jihomoravského kraje za období 2003 - 2006.....</i>                | <i>64</i> |
| <i>Tabulka č. 22 – Struktura vedoucích zaměstnanců podle pohlaví u Krajského úřadu kraje Vysočina za období 2003 - 2006.....</i>                    | <i>67</i> |
| <i>Tabulka č. 23 – Struktura vedoucích zaměstnanců podle pohlaví u Krajského úřadu Jihomoravského kraje za období 2003 - 2006.....</i>              | <i>67</i> |
| <i>Tabulka č. 24 – Vedení agendy výběru zaměstnanců a sjednávání pracovního poměru u krajských úřadů kraje Vysočina a Jihomoravského kraje.....</i> | <i>72</i> |
| <i>Tabulka č. 25 – Vývoj vnější mobility zaměstnanců krajských úřadů kraje Vysočina a Jihomoravského kraje v letech 2001 - 2006.....</i>            | <i>75</i> |
| <i>Tabulka č. 26 – Systém vzdělávání Krajského úřadu kraje Vysočina a Krajského úřadu Jihomoravského kraje.....</i>                                 | <i>80</i> |
| <i>Tabulka č. 27 – Rozbor výdajů na vzdělávání Krajského úřadu kraje Vysočina za období 2003 – 2006 v tis. Kč.....</i>                              | <i>80</i> |
| <i>Tabulka č. 28 – Rozbor výdajů na vzdělávání Krajského úřadu Jihomoravského kraje za období 2003 – 2006 v tis. Kč.....</i>                        | <i>81</i> |
| <i>Tabulka č. 29 – Specifické atributy systému hodnocení zaměstnanců Krajského úřadu kraje Vysočina a Krajského úřadu Jihomoravského kraje.....</i> | <i>84</i> |
| <i>Tabulka č. 30 – Vývoj průměrné mzdy u Krajského úřadu kraje Vysočina za období 2001 - 2006.....</i>  | <i>87</i> |
| <i>Tabulka č. 31 – Vývoj průměrné mzdy u Krajského úřadu Jihomoravského kraje za období 2001 - 2006.....</i>  | <i>87</i> |
| <i>Tabulka č. 32 – Tvorba a použití sociálního fondu kraje Vysočina a Jihomoravského kraje.....</i>   | <i>90</i> |
| <i>Tabulka č. 33 – Výsledky sociologického průzkumu spokojenosti zaměstnanců Krajského úřadu kraje Vysočina.....</i>                                | <i>92</i> |
| <i>Tabulka č. 34 – Výsledky šetření spokojenosti zaměstnanců Krajského úřadu Jihomoravského kraje.....</i>  | <i>93</i> |

## SEZNAM PŘÍLOH

*Příloha č. 1 - Proces rozvoje a vzdělávání zaměstnanců*

*Příloha č. 2 – Zásady, metody a jednotlivé etapy hodnocení pracovníků*

*Příloha č. 3 - Rozdělení zaměstnaneckých výhod*

*Příloha č. 4 – Obsah informací o pracovnících, pracovních místech, dílčích personálních činnostech a vnějším prostředí*

*Příloha č. 5 - Organizační struktura Krajského úřadu kraje Vysočina*

*Příloha č. 6 - Organizační struktura Krajského úřadu Jihomoravského kraje*

*Příloha č. 7 – Náplň činnosti personálního útvaru Krajského úřadu kraje Vysočina*

*Příloha č. 8 – Náplň činnosti personálního útvaru Krajského úřadu Jihomoravského kraje*

*Příloha č. 9 - Vyhlášení výběrového řízení na pozici řadového úředníka Krajského úřadu kraje Vysočina*

*Příloha č. 10 - Vyhlášení výběrového řízení na pozici řadového úředníka Krajského úřadu Jihomoravského kraje*

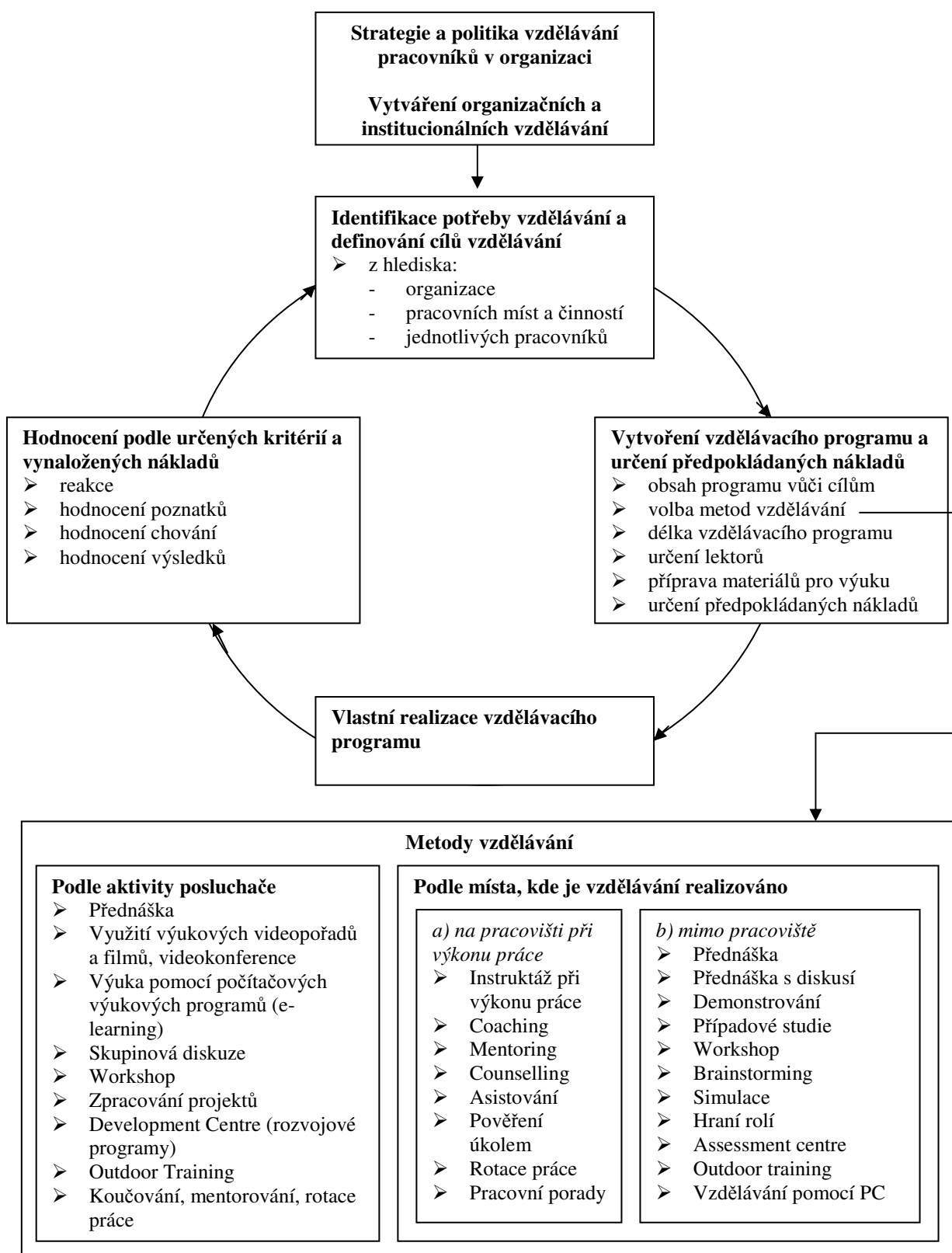
*Příloha č. 11 - Vzorový formulář hodnocení vedoucího úředníka Krajského úřadu kraje Vysočina*

*Příloha č. 12 - Vzorový formulář hodnocení řadového úředníka Krajského úřadu kraje Vysočina*

*Příloha č. 13 - Vzorový formulář hodnocení vedoucího úředníka Krajského úřadu Jihomoravského kraje*

*Příloha č. 14 - Vzorový formulář hodnocení řadového úředníka Krajského úřadu Jihomoravského kraje*

**Příloha č. 1 - Proces rozvoje a vzdělávání zaměstnanců**



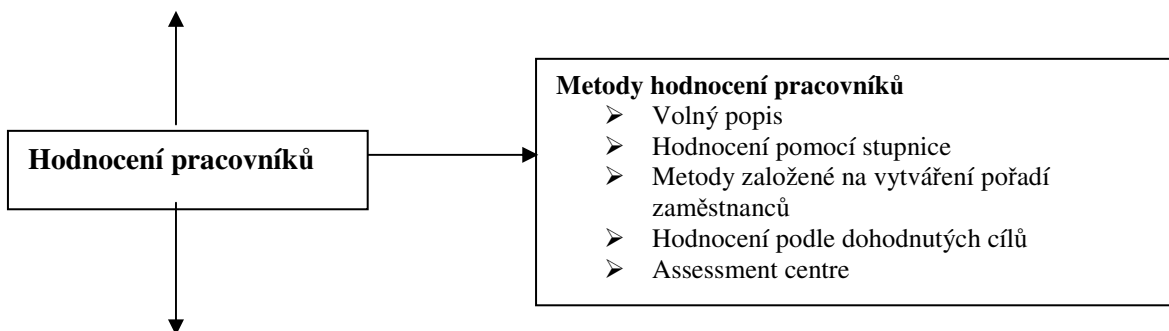
Zdroj: Koubek, 2002, vlastní schéma.

## Příloha č. 2 – Zásady, metody a jednotlivé etapy hodnocení pracovníků

### Hlavní zásady organizace hodnocení pracovníků

#### Hodnocení:

- vychází z výsledků průběžného sledování výkonu pracovníků během hodnoceného období;
- se provádí na základě vnitřního předpisu organizace, příp. metodické příručky;
- provádí se podle jednotných metodických zásad kvůli možnosti porovnání výsledků mezi jednotlivými hodnotiteli a vnitřními organizačními složkami;
- metody musí odpovídat podmínkám organizace, kritéria pak struktuře pracovních míst;
- závěrečné hodnocení se provádí formou hodnotícího rozhovoru mezi hodnotitelem a hodnoceným, který může aktivně reagovat na hodnocení a vyjádřit své stanovisko, výsledek hodnocení musí být zpracován písemně v podobě hodnotícího formuláře společně se závěry hodnocení, která obsahují doporučená opatření jak pro hodnoceného, tak i pro organizaci.



### Metody hodnocení pracovníků

- Volný popis
- Hodnocení pomocí stupnice
- Metody založené na vytváření pořadí zaměstnanců
- Hodnocení podle dohodnutých cílů
- Assessment centre

### Fáze hodnocení pracovníků

1. **Informování pracovníků** – vedoucí pracovník seznámí své podřízené s rozhodnutím organizace o zavedení systému hodnocení pracovníků a jeho cíli.
2. **Příprava hodnotitelů** – seznámení s cíli a metodou hodnocení, s organizačním zabezpečením a s termíny hodnocení. Dále je seznámení s kritérii hodnocení společně s obsahem hodnotitelských dokumentů. Doporučuje se vykonat metodickou instruktáž se zaměřením na vedení hodnotícího rozhovoru a formulaci závěrů z hodnocení.
3. **Příprava hodnotícího rozhovoru** – utřídění získaných informací v průběhu hodnotícího období, příprava osnovy rozhovoru a technické a organizační zabezpečení podmínek rozhovoru (časový prostor a nerušené prostředí).
4. **Hodnotící rozhovor** – nejdůležitější fáze, hodnotí se jednotlivá kritéria výkonu a pracovního jednání hodnoceného, jeho pozitiva a výhrady; prostor pro vyjádření hodnoceného k vlastnímu hodnocení, tak i k řízení a chodu organizace, k pracovním podmínkám, jakožto i náměty na zlepšení; výsledkem hodnotícího rozhovoru jsou konkrétní závěry vůči pracovníkovi (např. odstranění zjištěných nedostatků, zlepšení výkonu) tak i návrhy vůči organizaci (např. opatření v organizaci práce, v systému odměňování).
5. **Práce s hodnotícími dokumenty** – hodnotící dokument s výsledky a závěry hodnocení potvrdí pracovník podpisem, který se pak stane součástí osobního spisu pracovníka. Hodnotící dokument má důvěrný charakter a povahu informace o osobních či citlivých údajích pracovníka dle zákona č. 101/2000 Sb., o ochraně osobních údajů..

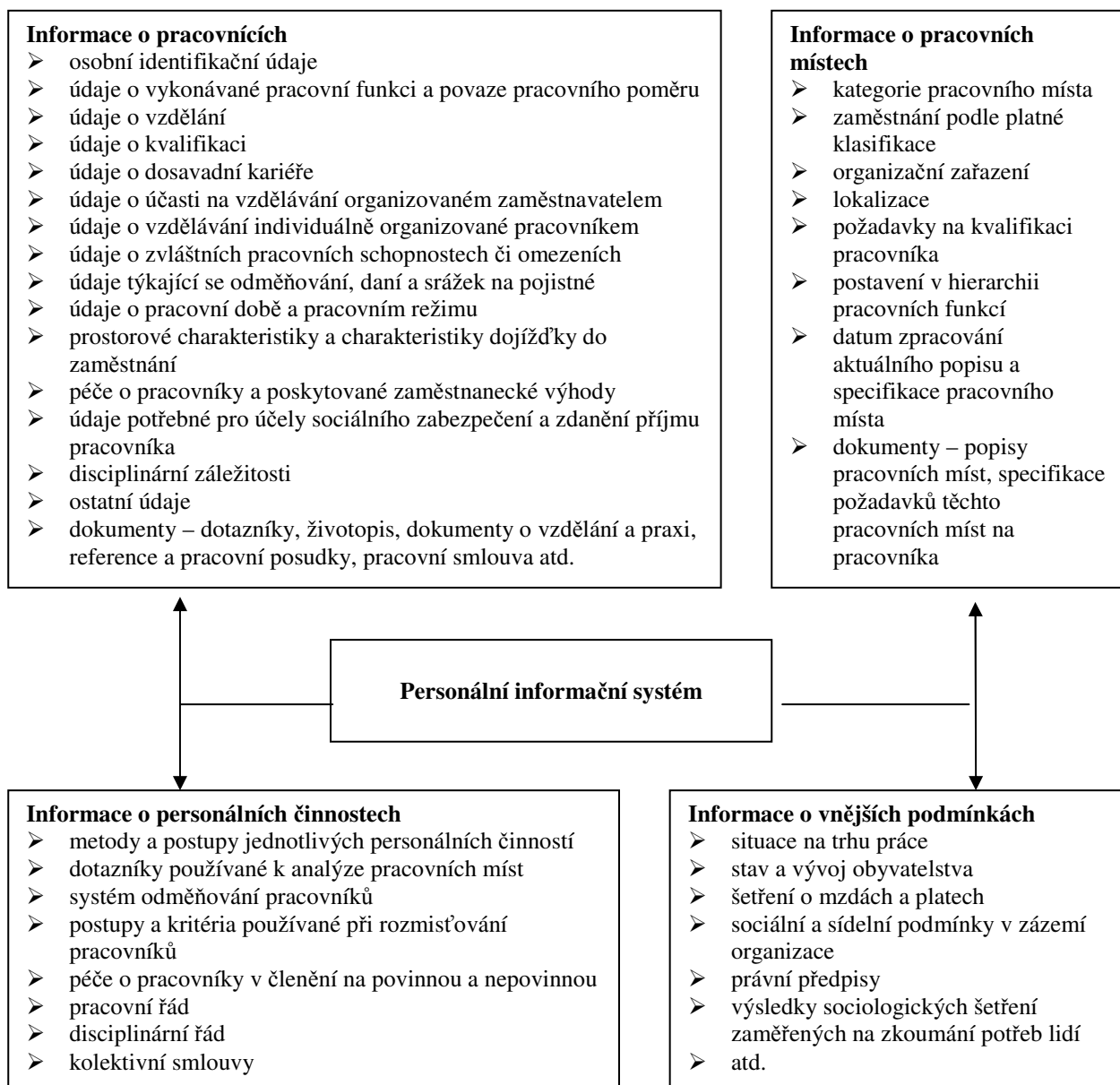
Zdroj: Hodnocení zaměstnanců ve veřejné správě 2000, vlastní schéma.

### Příloha č. 3 - Rozdělení zaměstnaneckých výhod

| Zaměstnanecké výhody   |   |  |
|--|---|--|
| mající povahu služeb   | sociálního charakteru   | spojené se zaměstnáním a postavením ve firmě   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ preventivní zdravotní péče – vitaminové baličky, příspěvky na očkování, psychologická péče, rekondiční pobyty</li> <li>➤ poskytování osobních ochranných pracovních prostředků</li> <li>➤ stravovací služby – závodní jídelny, stravenky, občerstvení</li> <li>➤ právní poradenství a sociální konzultační služby</li> <li>➤ kulturní akce – vstupenky</li> <li>➤ sportovní akce – příspěvky na plavání, fitness nebo wellness,</li> <li>➤ dětské a rekreační akce – příspěvky, využívání podnikových zařízení</li> <li>➤ příspěvky na dopravu nebo doprava do a ze zaměstnání</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ penzijní a kapitálové životní pojištění</li> <li>➤ zdravotní připojištění</li> <li>➤ úrazové nadstandardní pojištění</li> <li>➤ půjčky pro získání bytu a bytového zařízení</li> <li>➤ finanční pomoc při mimořádných událostech</li> <li>➤ možnost předčasného odchodu do penze</li> <li>➤ péče o děti zaměstnanců – mateřské školky</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ poskytnutí služebního vozu, mobilního telefonu, PC, internetu</li> <li>➤ poskytnutí samostatné kanceláře vč. nadstandardního vybavení</li> <li>➤ hypoteční půjčky</li> <li>➤ zaměstnanecké akcie či opční právo na nákup veřejně obchodovatelných firemních akcií</li> <li>➤ společenské akce – večírky, plesy</li> <li>➤ kratší pracovní doba, zvýšení doby dovolené</li> <li>➤ dohody o zvýšení kvalifikace a pracovních úlevách</li> <li>➤ prodej firemních produktů za výhodnější ceny</li> <li>➤ příspěvky na ošacení</li> </ul> |

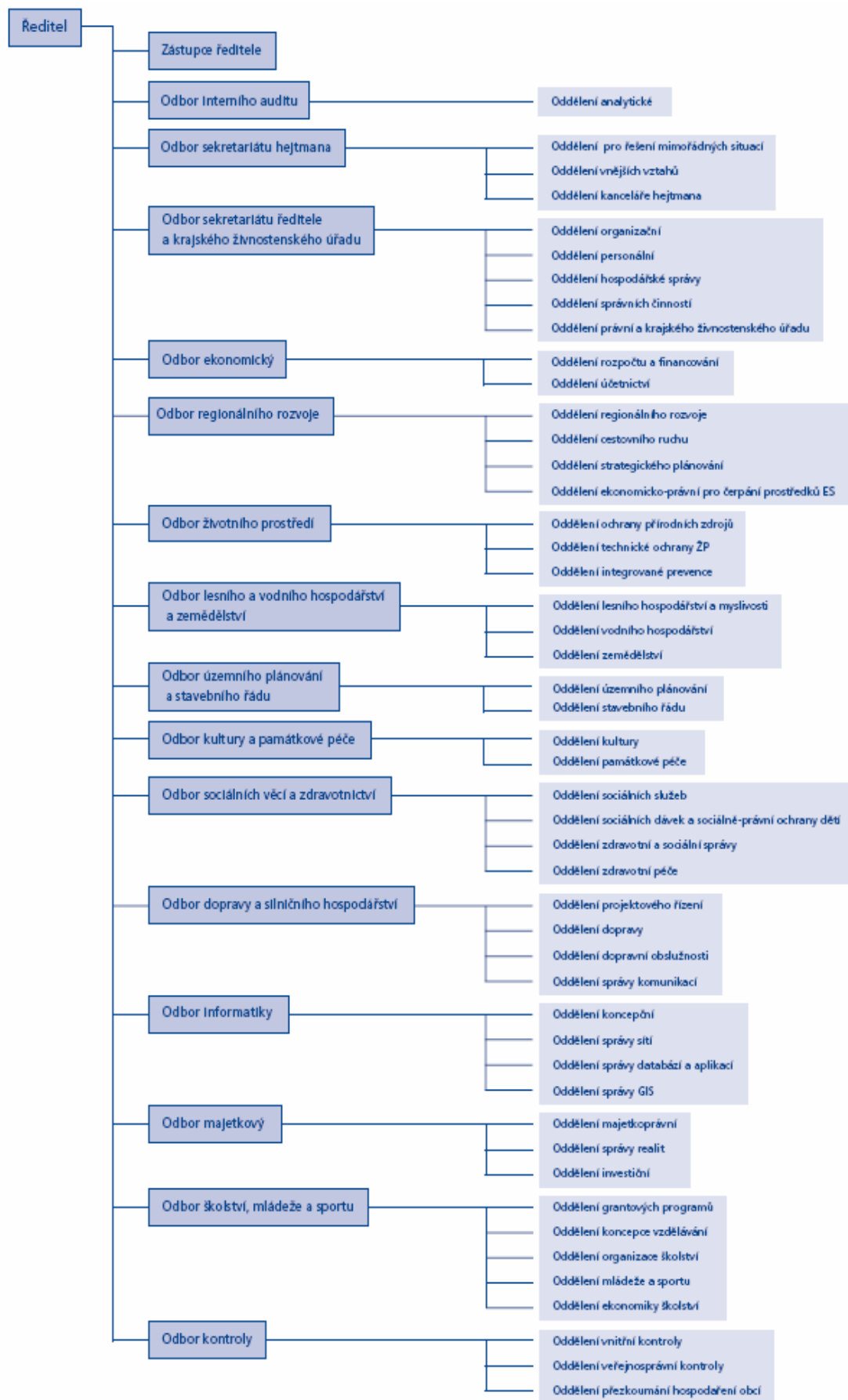
Zdroj: <http://www.mvcr.cz/sprava/priprava/vzorove/vysokosk.pdf>, vlastní schéma.

**Příloha č. 4 – Obsah informací o pracovnících, pracovních místech, dílčích personálních činnostech a vnějším prostředí**



Zdroj: Koubek 2000, vlastní schéma.

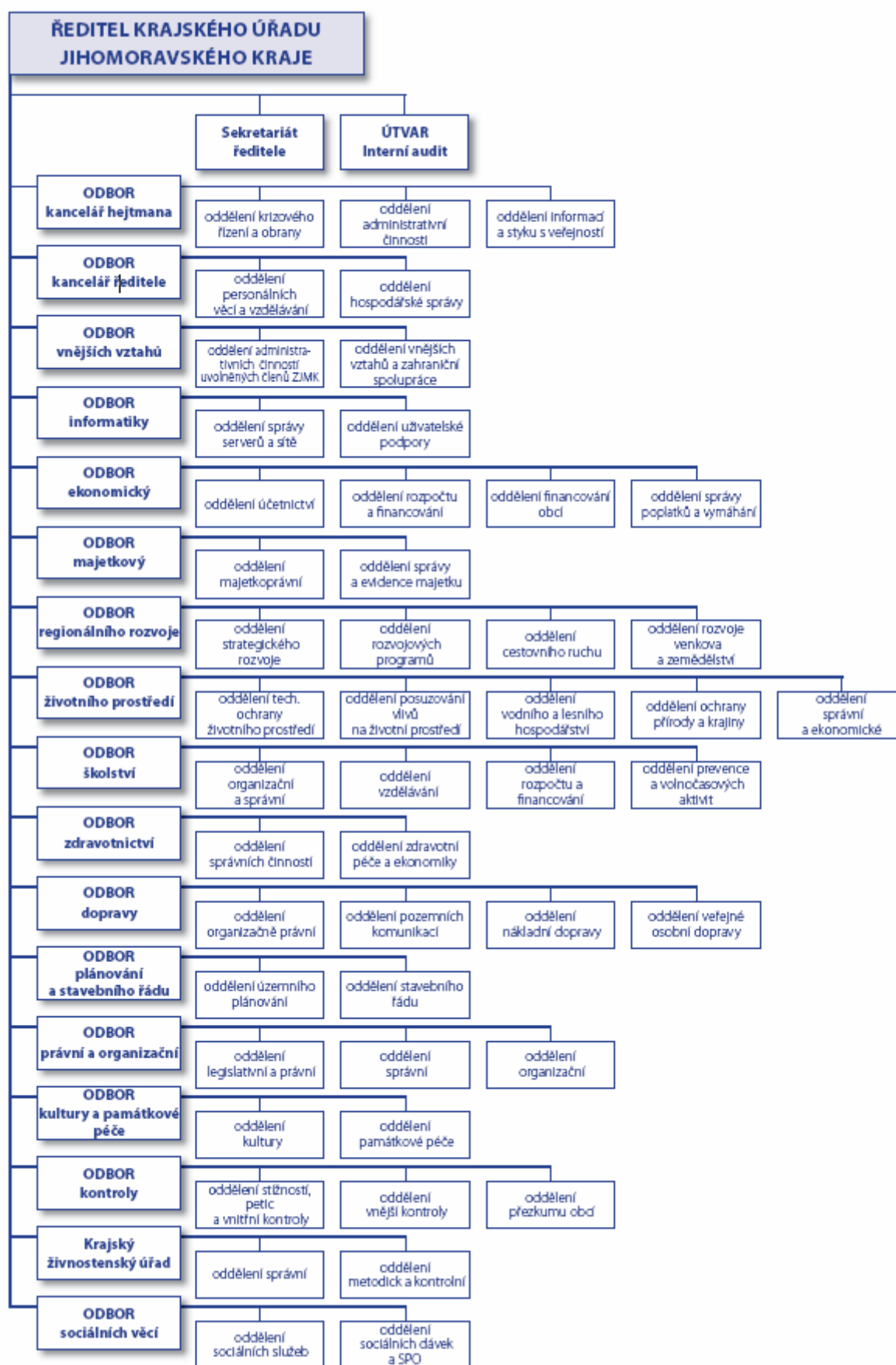
## Příloha č. 5 - Organizační struktura Krajského úřadu kraje Vysočina



Zdroj: Výroční zpráva KrÚ KV2006.



**Příloha č. 6 - Organizační struktura Krajského úřadu Jihomoravského kraje**



Zdroj: Výroční zpráva KrÚ JMK 2006.

## **ODDĚLENÍ PERSONÁLNÍ**

### **Samostatná působnost**

- zajišťuje výběr nových zaměstnanců,
- zajišťuje uzavírání, změny a ukončování pracovněprávních vztahů,
- zajišťuje vedení osobních spisů zaměstnanců,
- vede evidenci pracovní doby,
- provádí charakteristiku pracovních míst,
- zpracovává koncepce na úseku hodnocení zaměstnanců,
- zajišťuje metodické řízení a konzultační činnost při provádění hodnocení zaměstnanců a kontroluje s tím související dokumentaci z hlediska správnosti a úplnosti,
- zajišťuje platovou agendu zaměstnanců, jakž i agendu odměňování členů zastupitelstva kraje, včetně daní,
- zajišťuje agendu týkající se zdravotního a sociálního pojištění a penzijního připojištění,
- technicky zajišťuje výplaty odměn za výkon pěstounské péče na základě předaných podkladů,
- podílí se na zpracování vnitřních předpisů úřadu týkajících se personální a platové agendy,
- zajišťuje tvorbu koncepce organizačních vztahů a systematizace, personalistiky a odměňování,
- zajišťuje tvorbu programů a zásad personálního a sociálního rozvoje,
- zajišťuje konzultační činnost při plánování dalšího vzdělávání zaměstnanců a zařazování jednotlivých cílových skupin do vzdělávacích programů,
- zpracovává plány vzdělávání úředníků a zajišťuje jejich aktualizaci,
- organizačně zajišťuje všechny formy vzdělávání zaměstnanců,
- zajišťuje hodnocení účinnosti vzdělávacích programů,
- zajišťuje výběr lektorů a vzdělávacích institucí,
- zajišťuje správu evidence SDZA,
- zajišťuje správu EOS (evidence organizačních struktur),
- zajišťuje sledování a ověřování ZOZ a další formy ověřování pracovních způsobilostí u vybraných funkcí,
- zajišťuje tvorbu koncepce přípravy a vzdělávání zaměstnanců kraje.

## **ODDĚLENÍ PERSONÁLNÍCH VĚCÍ A VZDĚLÁVÁNÍ**

### **Samostatná působnost**

- komplexně zabezpečuje personální správu kraje (organizační vztahy a systematizaci, personalistiku, odměňování, přípravu a vzdělávání, hodnocení zaměstnanců),
- eviduje a průběžně aktualizuje předepsanou formou personální data zaměstnanců kraje, členů zastupitelstva kraje a členů komisí, kteří nejsou členy zastupitelstva kraje,
- organizuje a metodicky usměrňuje výběr nových zaměstnanců,
- zabezpečuje agendu výběrových řízení a výběrových pohovorů na nové zaměstnance kraje a ředitele příspěvkových organizací (s výjimkou ředitelů škol a školských zařízení),
- zpracovává organizační schéma úřadu ve spolupráci s ostatními odbory úřadu,
- navrhuje organizační změny a změny vnitřního řídicího systému úřadu na základě analýzy vzájemných vazeb mezi jednotlivými útvary úřadu,
- zabezpečuje platovou agendu úřadu, připravuje návrhy pro odměňování zaměstnanců zařazených do úřadu,
- podle evidence pracovní doby předávané z jednotlivých odborů provádí její zadávání do zpracování měsíčních platů a odměn,
- zabezpečuje včasné a správné zpracování měsíčních platů zaměstnanců a odměn členů zastupitelstva,
- zařazuje pracovníky jednotlivých odborů v souladu s nařízením vlády č. 469/2002 Sb., v platném znění a nařízením vlády č. 330/2003 SB., v platném znění,
- zabezpečuje agendu spojenou se zdravotními pojišťovnami, správou sociálního zabezpečení, finančním úřadem, peněžními ústavami a penzijními fondy,
- provádí práce spojené se zákonem o důchodovém zabezpečení (agenda předstihového řízení, žádosti o důchod, vedení evidenčních listů důchodového zabezpečení, agenda souběhu zaměstnání s důchodem),
- zpracovává vnitřní předpisy pro odměňování zaměstnanců, uvolněných a neuvolněných členů Zastupitelstva Jihomoravského kraje,
- komplexně zabezpečuje agendu vzdělávání zaměstnanců kraje a členů zastupitelstva kraje,
- zpracovává návrhy koncepce vzdělávání zaměstnanců,
- odpovídá za využití ročních plánů finančních prostředků pro tyto účely a sleduje jejich čerpání,
- zajišťuje školení pro členy Zastupitelstva Jihomoravského kraje a pro zaměstnance kraje zařazené do krajského úřadu,

- zajišťuje zkoušky zvláštní odborné způsobilosti pro zaměstnance úřadu a organizuje účast zaměstnanců na dalším prohlubování jejich kvalifikace,
- ve spolupráci s odvětvovými odbory zpracovává materiály do Rady Jihomoravského kraje s návrhy na jmenování a odvolávání ředitelů neškolských příspěvkových organizací zřízených Jihomoravským krajem, včetně stanovení jejich platů a odměn, s výjimkou ředitelů škol a školských zařízení vede jejich osobní spisy,
- zabezpečuje a odpovídá za řádnou evidenci a archivaci dokladů na všech úsecích personální správy,
- zabezpečuje agendu vyplývající ze zákona č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků a o změně některých zákonů, v platném znění.

**Přenesená působnost:**

- připravuje pro ředitele Krajského úřadu Jihomoravského kraje podklady pro udělení souhlasu se jmenováním a odvoláním tajemníka obecního úřadu podle § 103 odst. 2 zákona č. 128/2000 Sb., o obcích, v platném znění,
- připravuje podklady pro udělení souhlasu se jmenováním a odvolání vedoucího útvaru obecního úřadu obce odpovědného za výkon státní správy v oblasti školství, mládeže a tělovýchovy ve správním obvodu obce podle § 5 zákona č. 564/1990 Sb., v platném znění.

Zdroj: Interní dokument.

**Příloha č. 9 - Vyhlášení výběrového řízení na pozici řadového úředníka Krajského úřadu kraje Vysočina**

**Ředitelka Krajského úřadu kraje Vysočina**  
vyhlašuje dle § 7 zákona č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků a o změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů, výběrové řízení na pozici

**úředník/ce na úseku střednědobého plánování  
rozvoje sociálních služeb**

s místem výkonu práce Tolstého 15, Jihlava

**požadujeme:**

- vysokoškolské vzdělání v bakalářském studijním programu nebo vyšší odborné vzdělání
- základní přehled ve veřejné správě – oblasti sociálních služeb
- základní přehled v oblasti strategického plánování
- přehled v problematice fondů EU
- znalost práce na PC (Word, Excel)

**výhodou:**

- řidičský průkaz skupiny B
- zkušenosti s procesem komunitního plánování

**nabízíme:**

- perspektivní pozici
- možnost trvalého vzdělávání a osobního růstu
- 10. platovou třídu
- zajímavou práci na úseku rozvoje kraje

**zájemce předloží písemnou přihlášku, která musí obsahovat tyto náležitosti:**

- jméno a příjmení, titul zájemce
- datum a místo narození zájemce
- státní příslušnost zájemce
- místo trvalého pobytu zájemce
- číslo občanského průkazu nebo číslo dokladu o povolení k pobytu, jde-li o cizího státního občana
- datum a podpis zájemce

**k přihlášce je nutno přiložit:**

- životopis, ve kterém se uvedou údaje o dosavadních zaměstnáních a o odborných znalostech a dovednostech týkajících se správních činností
- výpis z evidence Rejstříku trestů ne starší než 3 měsíce (u cizinců obdobný doklad příslušného státu)
- ověřenou kopii dokladu o nejvyšším dosaženém vzdělání.

Vaše přihlášky v písemné podobě očekáváme na adrese **Krajský úřad kraje Vysočina, Žižkova 57, 587 33 Jihlava** nebo v elektronické podobě se zaručeným elektronickým podpisem na adrese [posta@kr-vysocina.cz](mailto:posta@kr-vysocina.cz) do **xxx**. Pro podání přihlášky můžete využít formulář umístěný na [www.kr-vysocina.cz](http://www.kr-vysocina.cz) v sekci informace: volná pracovní místa. Kontaktní osoba: xxx, tel: xxx, e-mail: xxx.

V Jihlavě dne xxx

JUDr. Simeona Zikmundová  
ředitelka krajského úřadu

*Příloha č. 10 - Vyhlášení výběrového řízení na pozici řadového úředníka Krajského úřadu Jihomoravského kraje*

**Jihomoravský kraj**  
**Oznámení o vyhlášení výběrového řízení**  
**Ředitel Krajského úřadu Jihomoravského kraje**  
*vyhlašuje výběrové řízení na místo*  
**mzdové účetní/mzdového účetního oddělení personálních věcí a vzdělávání**  
**odboru kancelář ředitele**  
*s místem výkonu práce Žerotínovo nám. 3/5, Brno*

|                   |   |   |
|-------------------|---|---|
| <b>Požadavky:</b> | <b>dosažené vzdělání</b>                          | vyšší odborné vzdělání nebo střední vzdělání s maturitní zkouškou   |
|                   | <b>obor školního vzdělání</b>                     | nejlépe ekonomika   |
|                   | <b>znalosti oboru</b>                             | výborná znalost daňových zákonů, zákonů zdravotního pojištění, nemocenského pojištění a sociálního zabezpečení, zákoníku práce, nařízení vlády o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě, nařízení vlády o odměnách za výkon funkce členům zastupitelstev |
|                   | <b>požadavek na zvláštní odbornou způsobilost</b> | není  |
|                   | <b>praxe ve státní správě nebo samosprávě</b>     | výhodou praxe v oblasti zpracovávání platů nebo mezd  |
|                   | <b>požadované jazykové znalosti</b>               | nejsou  |
|                   | <b>další požadované dovednosti</b>                | velmi dobrá uživatelská znalost práce na PC (Excel, Word)   |
|                   |   | pečlivost, důslednost, svědomitost a zodpovědnost   |
|                   |   | ochota se dále vzdělávat  |
|                   |   | umění jednat s lidmi (dobré komunikační schopnosti)   |
|                   |   | schopnost zvládnout vysoké pracovní nasazení  |

**Příhlášky s požadovanými doklady zašlete na adresu: Krajský úřad Jihomoravského kraje, oddělení personálních věcí a vzdělávání, Žerotínovo nám. 3/5, 601 82 Brno nebo předejte v podatelně úřadu, nejpozději do xxx, kontaktní pracovník – xxx, pracovník oddělení personálních věcí a vzdělávání odboru kancelář ředitele, telefon xxx.**

**Platové podmínky:** se řídí zákoníkem práce a nařízením vlády o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě, **platová třída 9.**

**Termín nástupu:** co nejdříve – dle dohody

**Náležitosti přihlášky jsou:** jméno, příjmení, titul, datum a místo narození, státní příslušnost, místo trvalého pobytu, číslo občanského průkazu (číslo dokladu o povolení k pobytu, jde-li o cizího státního občana), telefonní spojení, datum a podpis.

**K přihlášce připojte: strukturovaný životopis,**

**originál výpisu z evidence rejstříku trestů ne starší než 3 měsíce,**

**originál ověřené kopie dokladu o nejvyšším dosaženém vzdělání,**

**souhlas s nakládáním s poskytnutými osobními údaji** pro účely tohoto výběrového řízení, ve smyslu zákona č. 101/2000 Sb., o ochraně osobních údajů.

***Přihlášky zaslejte se všemi požadovanými náležitostmi a přílohami, bez nich není Vaše přihláška úplná a nemůže být zahrnuta mezi další uchazeče o obsazované funkční místo.***

**Vyhlašovatel si vyhrazuje právo zrušit toto výběrové řízení kdykoliv v jeho průběhu.**

**Příloha č. 11 - Vzorový formulář hodnocení vedoucího úředníka Krajského úřadu kraje Vysočina**

**List hodnocení vedoucího zaměstnance**

|                        |  |
|------------------------|--|
| Jméno, příjmení, titul |  |
| Odbor                  |  |
| Pracovní zařazení      |  |
| Od                     |  |
| Oddělení               |  |
| Hodnotitel             |  |

| <b>1) Efektivita organizování činnosti odboru či oddělení</b>                               | <b>Váha faktoru</b> | <b>Stupeň plnění</b> | <b>Počet bodů</b> |
|---|---------------------|----------------------|-------------------|
| „Efektivita“ zadávání úkolů ( <i>včasnost, úplnost, jasnost, vhodnost výběru řešitele</i> ) |                     |                      |                   |
| Včasnost průběžného hodnocení dílčích výstupů, kontrola                                     |                     |                      |                   |
| Řízení procesu řešení úkolů, spolupráce   |                     |                      |                   |

| <b>2) Motivace zaměstnanců k výkonu a loajalitě</b>                                    | <b>Váha faktoru</b> | <b>Stupeň plnění</b> | <b>Počet bodů</b> |
|--|---------------------|----------------------|-------------------|
| Schopnost natchnout zaměstnance k výkonu ( <i>využívání „moderních“ metod řízení</i> ) |                     |                      |                   |
| Schopnost využití sociální inteligence při vedení                                      |                     |                      |                   |
| Vhodnost použití pozitivních i negativních stimulů                                     |                     |                      |                   |
| Poskytování výkonových norem vlastním příkladem  |                     |                      |                   |

| <b>3) Systematičnost manažerského působení</b>   | <b>Váha faktoru</b> | <b>Stupeň plnění</b> | <b>Počet bodů</b> |
|--|---------------------|----------------------|-------------------|
| Trvalý přehled nad úkoly útvaru  |                     |                      |                   |
| Rozpravy nad kritickými situacemi  |                     |                      |                   |
| Vyvozování operativních závěrů a opatření ( <i>včetně jejich využití pro další praxi a profesní růst zaměstnanců</i> ) |                     |                      |                   |

| <b>4) Personální práce manažera</b>   | <b>Váha faktoru</b> | <b>Stupeň plnění</b> | <b>Počet bodů</b> |
|---|---------------------|----------------------|-------------------|
| Personální plánování ( <i>plánování pracovních míst, aktualizace popisů pracovních míst a pracovních náplní</i> )   |                     |                      |                   |
| Personální rozvoj odboru ( <i>výběr nových zaměstnanců, péče o rozvoj kontinuity odboru, využívání „moderních“ metod řízení kariéry a vzdělávání zaměstnanců, vytváření personálních rezerv</i> ) |                     |                      |                   |
| Přehled o znalostech a dovednostech podřízených zaměstnanců   |                     |                      |                   |
| Znalost úrovně motivace podřízených zaměstnanců   |                     |                      |                   |



| <b>5) Průběžné hodnocení zaměstnanců</b>   | <b>Váha faktoru</b> | <b>Stupeň plnění</b> | <b>Počet bodů</b> |
|--|---------------------|----------------------|-------------------|
| Kvalita průběžného hodnocení ( <i>efektivita, objektivnost, „profesionalita“, využívání „moderních“ metod hodnocení, systematickosti</i> ) |                     |                      |                   |
| Kvalita ročního hodnocení ( <i>celková úroveň hodnocení</i> )  |                     |                      |                   |

| <b>6) Organizace času (The Management)</b>      | <b>Váha faktoru</b> | <b>Stupeň plnění</b> | <b>Počet bodů</b> |
|---|---------------------|----------------------|-------------------|
| „Efektivita“ využití vlastního času             |                     |                      |                   |
| Vedení zaměstnanců k „efektivnímu“ využití času |                     |                      |                   |

| <b>7) Strategické myšlení</b>  | <b>Váha faktoru</b> | <b>Stupeň plnění</b> | <b>Počet bodů</b> |
|--|---------------------|----------------------|-------------------|
| Schopnost dlouhodobé vize ( <i>míra využití vize úřadu v činnosti odboru, oddělení</i> ) |                     |                      |                   |
| Předvídání problémů a nedostatků   |                     |                      |                   |
| Zavádění „efektivních“ inovací   |                     |                      |                   |

| <b>8) Řešení problémů</b>  | <b>Váha faktoru</b> | <b>Stupeň plnění</b> | <b>Počet bodů</b> |
|--|---------------------|----------------------|-------------------|
| Schopnost identifikovat problém ( <i>rozeznat důležitost problémů, včasnost a rychlost řešení, kvalita řešení</i> )                    |                     |                      |                   |
| Schopnost získat informace ( <i>aktivita při vyhledávání, rozlišování důležitosti informací</i> )                                      |                     |                      |                   |
| Schopnost identifikovat souvislosti mezi problémy  |                     |                      |                   |
| Rozhodování ( <i>včasnost a věcná správnost, soulad rozhodnutí s hodnotami vize úřadu, vliv rozhodnutí na „respektovanost“ úřadu</i> ) |                     |                      |                   |

| <b>9) Dosahování výsledků</b>  | <b>Váha faktoru</b> | <b>Stupeň plnění</b> | <b>Počet bodů</b> |
|--|---------------------|----------------------|-------------------|
| Schopnost vyjednat kvalitní vstupy   |                     |                      |                   |
| Kvalita výstupů ( <i>Měřená přínosem vedoucího zaměstnance pro organizaci. Zahrnuje mimo jiné i schopnost volit „moderní a efektivní“ nástroje či postupy práce a „efektivně“ využívat nové získané znalosti a informace</i> ) |                     |                      |                   |
| Včasnost výstupů   |                     |                      |                   |
| Dodržování rozpočtu  |                     |                      |                   |
| Uplatňování „moderních“ metod a nástrojů ( <i>vedoucích k „efektivnímu, profesionálnímu, vstřícnému“ výkonu dobré-nebyrokratické, veřejnosti „respektované“ správy</i> )   |                     |                      |                   |

| <b>10) Sebeřízení</b>   | <b>Váha faktoru</b> | <b>Stupeň plnění</b> | <b>Počet bodů</b> |
|---|---------------------|----------------------|-------------------|
| Osobní rozvoj ( <i>odstraňování slabín, aktivita při vyhledávání možností pro zvýšení úrovně „profesionality“ řízených činností</i> ) |                     |                      |                   |
| Vymezování priorit, konkretizace cílů ( <i>a jejich soulad s vizí úřadu</i> )   |                     |                      |                   |
| Disciplinovanost ( <i>vysoká pracovní kázeň, dodržování právních a vnitřních předpisů</i> )   |                     |                      |                   |
| Odolnost vůči stresu ( <i>ve smyslu vize „přívětivého úřadu“</i> )  |                     |                      |                   |
| Reflexe vlastní zodpovědnosti   |                     |                      |                   |
| Schopnost podat nadstandardní výkon a řešit nepříjemné úkoly  |                     |                      |                   |
| Soudnost a umírněnost   |                     |                      |                   |

| <b>11) Komunikační schopnosti</b>  | <b>Váha faktoru</b> | <b>Stupeň plnění</b> | <b>Počet bodů</b> |
|--|---------------------|----------------------|-------------------|
| Prezentace a vyjednávání ( <i>jednoznačnost, přesnost, věcná správnost mluveného projevu, schopnost obhájit vlastní stanoviska, schopnost přesvědčivé argumentace; zprostředkování vize úřadu zaměstnancům; „efektivita“ vyjednávání a zvládnutí „moderních“ vyjednávacích technik odpovídajících „vstřícnému, otevřenému a přívětivému úřadu“</i> ) |                     |                      |                   |
| Naslouchání ( <i>schopnost rozlišit podstatné informace v rohu řeči, „otevřenost“ názorům druhých</i> )  |                     |                      |                   |
| Komunikace s ředitelkou úřadu či jinými nadřízenými ( <i>„spolupráce, vstřícnost“, informování, konzultace</i> )   |                     |                      |                   |
| Komunikace s podřízenými zaměstnanci ( <i>„spolupráce, vstřícnost“, informování, konzultace</i> )  |                     |                      |                   |

| <b>12) Schopnost spolupracovat</b>   | <b>Váha faktoru</b> | <b>Stupeň plnění</b> | <b>Počet bodů</b> |
|--|---------------------|----------------------|-------------------|
| Korektnost pracovních vztahů ( <i>profesionální, bez vypjatých emocí, funkční</i> )  |                     |                      |                   |
| Týmová práce ( <i>ochota aktivně a efektivně spolupracovat, plnit svoji roli v týmu</i> )  |                     |                      |                   |
| Přístup „ke spolupráci“ se zájmovými skupinami mimo úřad ( <i>občané, obce, státní správa, podnikatelé, zřizované příspěvkové organizace, orgány EU atd.</i> ) |                     |                      |                   |

| <b>13) Osobnostní kvality</b>   | <b>Váha faktoru</b> | <b>Stupeň plnění</b> | <b>Počet bodů</b> |
|---|---------------------|----------------------|-------------------|
| Zodpovědnost ( <i>pečlivé dokončování úkolů, hledání nejlepšího řešení</i> )  |                     |                      |                   |
| Schopnost prokázat velmi vysoký pracovní výkon ( <i>za nestandardních podmínek – např. v časové tísní</i> )   |                     |                      |                   |
| Schopnost dlouhodobě podávat uspokojivý výkon   |                     |                      |                   |
| Efektivní využívání pracovní doby ( <i>zajištění „dostupnosti“ služby pro občana kdykoliv v pracovní době</i> ) a nakládání se svěřenými prostředky |                     |                      |                   |
| Osobní rozvoj ( <i>snaha a předpoklady vzdělávat se, „moderními metodami efektivně“ odstraňovat nedostatky ve znalostech a schopnostech</i> )       |                     |                      |                   |
| Kultura chování ( <i>vystupování podporující image „moderního, otevřeného a přívětivého úřadu“</i> )  |                     |                      |                   |

| <b>14) Ostatní schopnosti, znalosti a dovednosti</b>  | <b>Váha faktoru</b> | <b>Stupeň plnění</b> | <b>Počet bodů</b> |
|---|---------------------|----------------------|-------------------|
| Znalost instituce ( <i>znalost krajského zřízení, organizační struktury, vnitřních předpisů a postojů</i> )                             |                     |                      |                   |
| Odborná způsobilost ( <i>hluboký profesní vhled do vykovávané činnosti</i> )  |                     |                      |                   |
| Znalost informačních technologií ( <i>aktivní osvojování „moderních“ programových vybavení a aplikací používaných krajským úřadem</i> ) |                     |                      |                   |

|                              |  |
|------------------------------|--|
| <b>Celkový počet bodů</b>    |  |
| <b>Celkový stupeň plnění</b> |  |

V Jihlavě, dne .....

.....  
podpis hodnotitele

.....  
podpis hodnoceného

**Příloha č. 12 - Vzorový formulář hodnocení řadového úředníka Krajského úřadu kraje**

**Vysočina**

**List hodnocení zaměstnance**

|                        |  |
|------------------------|--|
| Jméno, příjmení, titul |  |
| Odbor                  |  |
| Pracovní zařazení      |  |
| Od                     |  |
| Oddělení               |  |
| Hodnotitel             |  |

| <b>Faktor</b> | <b>Váha</b> | <b>Stupeň plnění</b> | <b>Počet bodů</b> |
|---------------|-------------|----------------------|-------------------|
|---------------|-------------|----------------------|-------------------|

| <b>1) Komunikační schopnosti</b>   |  |  |  |
|--|--|--|--|
| Úroveň verbálního projevu ( <i>přesvědčivost, jasnost, vstřícnost, zdvořilost</i> )  |  |  |  |
| Úroveň písemného projevu ( <i>formální správnost, přesnost, logická strukturovanost</i> )  |  |  |  |
| Vyjednávání ( <i>„efektivita“ vyjednávání, zvládnání vyjednávacích technik v různých situacích včetně zvládnání nepřátelské reakce</i> ) |  |  |  |
| Naslouchání ( <i>schopnost rozlišit podstatné informace v rohu řeči, „otevřenost“ názorům druhých</i> )                                  |  |  |  |
| Poznámka:  |  |  |  |

| <b>2) Schopnost spolupracovat</b>  |  |  |  |
|--|--|--|--|
| Korektnost pracovních vztahů ( <i>profesionální, bez vypjatých emocí, funkční</i> )  |  |  |  |
| Týmová práce ( <i>ochota aktivně a efektivně spolupracovat, plnit svoji roli v týmu</i> )  |  |  |  |
| Komunikace s vedoucími zaměstnanci ( <i>účelnost, průběžnost, včasnost</i> )   |  |  |  |
| Přístup „ke spolupráci“ se zájmovými skupinami mimo úřad ( <i>občané, obce, státní správa, podnikatelé, zřizované příspěvkové organizace, orgány EU atd.</i> ) |  |  |  |
| Poznámka:  |  |  |  |

| <b>3) Osobnostní kvality</b>  |  |  |  |
|---|--|--|--|
| Zodpovědnost ( <i>pečlivé dokončování úkolů, hledání nejlepšího řešení</i> )  |  |  |  |
| Disciplinovanost ( <i>vysoká pracovní kázeň, dodržování právních a vnitřních předpisů</i> )   |  |  |  |
| Schopnost prokázat velmi vysoký pracovní výkon ( <i>za nestandardních podmínek – např. v časové tísní</i> )   |  |  |  |
| Schopnost dlouhodobě podávat uspokojivý výkon   |  |  |  |
| Efektivní využívání pracovní doby ( <i>zajištění „dostupnosti“ služby pro občana kdykoliv v pracovní době</i> ) a nakládání se svěřenými prostředky |  |  |  |
| Osobní rozvoj ( <i>snaha a předpoklady vzdělávat se, „moderními metodami efektivně“ odstraňovat nedostatky ve znalostech a schopnostech</i> )       |  |  |  |
| Kultura chování ( <i>vystupování podporující image „moderního, otevřeného a přívětivého úřadu“</i> )  |  |  |  |
| Poznámka:   |  |  |  |

| <b>4) Dosahování výsledků</b>   |  |  |  |
|---|--|--|--|
| Kvalita plnění úkolů ( <i>Měřená přínosem zaměstnance pro organizaci, Zahrnuje mimo jiné i schopnost volit „moderní a efektivní“ nástroje či postupy práce a „efektivně“ využívat nové získané znalosti a informace</i> ) |  |  |  |
| Dodržování termínu plnění úkolů   |  |  |  |
| Chápavost, pružnost ( <i>schopnost rychle reagovat na novou situaci</i> )   |  |  |  |
| Uplatňování „moderních“ metod a nástrojů veřejné správy jako služby ( <i>vedoucích k „efektivnímu, profesionálnímu, vstřícnému“ výkonu dobré-nebyrokratické, veřejnosti „respektované“ správy</i> )                       |  |  |  |
| Poznámka:   |  |  |  |

| <b>5) Ostatní schopnosti, znalosti a dovednosti</b>   |  |  |  |
|---|--|--|--|
| Znalost instituce ( <i>znalost krajského zřízení, organizační struktury, vnitřních předpisů a postojů</i> )                             |  |  |  |
| Odborná způsobilost ( <i>hluboký profesní vhled do vykovávané činnosti</i> )  |  |  |  |
| Znalost informačních technologií ( <i>aktivní osvojování „moderních“ programových vybavení a aplikací používaných krajským úřadem</i> ) |  |  |  |
| Poznámka:   |  |  |  |

|                              |  |
|------------------------------|--|
| <b>Celkový počet bodů</b>    |  |
| <b>Celkový stupeň plnění</b> |  |

V Jihlavě, dne .....

.....  
**podpis hodnotitele**

.....  
**podpis hodnoceného**

**Příloha č. 13 - Vzorový formulář hodnocení vedoucího úředníka Krajského úřadu Jihomoravského kraje**

**Hodnocení zaměstnanců JMK – vedoucí odborů**

|                               |                            |
|-------------------------------|----------------------------|
| <b>Hodnocený zaměstnanec:</b> | <b>Hodnotitel:</b>         |
| Jméno, příjmení:              | Jméno, příjmení:           |
| Titul:                        | Titul:                     |
| Odbor:                        | Pracovní zařazení, funkce: |
| Oddělení:                     |                            |
| Pracovní zařazení, funkce:    |                            |

Hodnocené období: .....

**Stupnice hodnocení pracovního výkonu:**

- |   |  |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>1. naprosto nesplňuje požadavky</li> <li>2. nesplňuje větší část požadavků</li> <li>3. nesplňuje některé důležité požadavky</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>4. větší část požadavků splňuje</li> <li>5. splňuje požadavky bez výhrad</li> <li>6. vynikající –vysoce na rámeč požadavků</li> </ul> |
|---|--|

N (v poznámce) nehodnocen

poznámky



**I. BODOVÉ HODNOCENÍ**

➤ **A. ZPŮSOBILOST**

|  |   |   |   |   |   |   |  |
|--|---|---|---|---|---|---|--|
| 1. Odborné znalosti a dovednosti, plnění základních kvalifikačních požadavků | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |  |
| 2. Komunikace (písemná, ústní)   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |  |
| 3. Analytické myšlení  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |  |
| 4. Odolnost vůči zátěži, schopnost práce ve stresu                           | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |  |
| 5. Schopnost rozhodovat  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |  |
| 6. Prezentační dovednosti  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |  |

➤ **B. PRACOVNÍ VÝKON**

|  |   |   |   |   |   |   |  |
|--|---|---|---|---|---|---|--|
| 7. Kvalita práce, plnění úkolů, dodržování termínů | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |  |
| 8. Organizace práce                                | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |  |

➤ **C. PRACOVNÍ CHOVÁNÍ A MANAŽERSKÉ KOMPETENCE**

|   |   |   |   |   |   |   |  |
|---|---|---|---|---|---|---|--|
| 9. Iniciativa                             | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |  |
| 10. Přizpůsobivost ke změnám, flexibilita | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |  |

|  |   |   |   |   |   |   |  |
|--|---|---|---|---|---|---|--|
| 11. Loajalita, podporování dobrého jména úřadu         | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |  |
| 12. Zvládání nároků řízení a vedení lidí               | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |  |
| 13. Podpora dobrých vztahů na pracovišti, týmové práce | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |  |

|  |
|--|
| <b>II. HODNOCENÍ PLNĚNÍ CÍLŮ A ÚKOLŮ ZA UPLYNULÉ OBDOBÍ:</b> |
|  |

**ZÁVĚRY HODNOCENÍ:**

|  |                                     |
|--|-------------------------------------|
| <b>➤ III. SLOVNÍ SHRNU TÍ</b>                                    |                                     |
| Shrnutí silných stránek hodnoceného:                             | Shrnutí slabých stránek hodnoceného |
| <b>IV. NÁVRHY NA DALŠÍ VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJ:</b>                  |                                     |
|  |                                     |
| <b>➤ V. STANOVENÍ CÍLŮ A ÚKOLŮ, JINÉ NÁVRHY NA DALŠÍ OBDOBÍ:</b> |                                     |
|  |                                     |
| <b>VI. VYJÁDŘENÍ HODNOCENÉHO:</b>                                |                                     |
| S hodnocením souhlasím .....                                     |                                     |
| Hodnocení беру na vědomí .....                                   |                                     |
| S hodnocením nesouhlasím .....                                   |                                     |
| Datum hodnotícího rozhovoru: .....                               |                                     |
| Podpis hodnoceného: .....      Podpis hodnotitele: .....         |                                     |



*Příloha č. 14 - Vzorový formulář hodnocení řadového úředníka Krajského úřadu Jihomoravského kraje*

**Hodnocení zaměstnanců JMK – úředníci a zaměstnanci**

|                               |                            |
|-------------------------------|----------------------------|
| <b>Hodnocený zaměstnanec:</b> | <b>Hodnotitel:</b>         |
| Jméno, příjmení:              | Jméno, příjmení:           |
| Titul:                        | Titul:                     |
| Odbor:                        | Pracovní zařazení, funkce: |
| Oddělení:                     |                            |
| Pracovní zařazení, funkce:    |                            |

**Hodnocené období:** .....

**Stupnice hodnocení pracovního výkonu:**

- |   |  |
|---|--|
| 1. naprosto nesplňuje požadavky         | 4. větší část požadavků splňuje          |
| 2. nesplňuje větší část požadavků       | 5. splňuje požadavky bez výhrad          |
| 3. nesplňuje některé důležité požadavky | 6. vynikající –vysoce na rámec požadavků |

**N (v poznámce) nehodnocen**

**I. BODOVÉ HODNOCENÍ**

poznámky



➤ **A. ZPŮSOBILOST**

|  |   |   |   |   |   |   |  |
|--|---|---|---|---|---|---|--|
| 1. Odborné znalosti a dovednosti, plnění základních kvalifikačních požadavků | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |  |
| 2. Komunikace (písemná, ústní, prezentační dovednosti)                       | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |  |
| 3. Analytické myšlení  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |  |
| 4. Odolnost vůči zátěži, schopnost práce ve stresu                           | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |  |

➤ **B. PRACOVNÍ VÝKON**

|  |   |   |   |   |   |   |  |
|--|---|---|---|---|---|---|--|
| 5. Kvalita práce, plnění úkolů, dodržování termínů | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |  |
|--|---|---|---|---|---|---|--|



➤ **C. PRACOVNÍ CHOVÁNÍ**

|   |   |   |   |   |   |   |  |
|---|---|---|---|---|---|---|--|
| 6. Pracovní chování, dodržování platných předpisů | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |  |
| 7. Spolehlivost, odpovědnost                      | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |  |
| 8. Iniciativa                                     | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |  |

|  |   |   |   |   |   |   |  |
|--|---|---|---|---|---|---|--|
| <b>9. Přizpůsobivost ke změnám, flexibilita</b>                  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |  |
| <b>10. Samostatnost</b>  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |  |
| <b>11. Loajalita, podporování dobrého jména úřadu</b>            | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |  |
| <b>12. Vztahy na pracovišti, sdílení informací, týmová práce</b> | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |  |

|  |
|--|
| <b>II. HODNOCENÍ PLNĚNÍ CÍLŮ A ÚKOLŮ ZA UPLYNULÉ OBDOBÍ:</b> |
|  |

**ZÁVĚRY HODNOCENÍ:**

|  |
|--|
| <b>III. NÁVRHY NA DALŠÍ VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJ:</b> |
|  |

➤ **IV. STANOVENÍ CÍLŮ A ÚKOLŮ, JINÉ NÁVRHY NA DALŠÍ OBDOBÍ:**

|  |
|--|
|  |
|--|

**V. VYJÁDRĚNÍ ZAMĚSTNANCE K HODNOCENÍ:**

S hodnocením souhlasím .....

Hodnocení беру на vědomí .....

S hodnocením nesouhlasím .....

**Datum hodnotícího rozhovoru:** .....

**Podpis hodnoceného:** ..... **Podpis hodnotitele:** .....