

Západočeská univerzita v Plzni

Fakulta právnická

Katedra veřejné správy

## BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Hlavní činnosti personálního oddělení ve veřejné správě

Předkládá: Milan Jancík

Vedoucí bakalářské práce: Mgr. Helena Sequensová



## Prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma „Hlavní činnosti personálního oddělení ve veřejné správě“ zpracoval samostatně a že jsem vyznačil prameny, z nichž jsem pro svou práci čerpal způsobem pro vědeckou práci obvyklým.

# Obsah

|       |  |    |
|-------|--|----|
| 1     | Úvod .....   | 1  |
| 2     | Základní pojmy managementu .....                                       | 2  |
| 2.1   | Vymezení pojmu management .....  | 2  |
| 2.2   | Vymezení pojmu personální řízení (personální management) .....         | 3  |
| 3     | Personální management ve veřejné správě .....                          | 5  |
| 3.1   | Vymezení pojmu veřejná správa .....                                    | 5  |
| 3.2   | Vývoj personálního řízení v ČR .....                                   | 7  |
| 3.3   | Personální práce ve veřejné správě v České Republice.....              | 9  |
| 3.4   | Pojetí a význam personální práce.....                                  | 10 |
| 3.5   | Personální oddělení v organizaci úřadu .....                           | 12 |
| 3.6   | Etický kodex zaměstnanců veřejné správy .....                          | 17 |
| 4     | Charakteristika činnosti personálního oddělení ve veřejné správě ..... | 21 |
| 5     | Analýza činností personálního oddělení.....                            | 24 |
| 5.1.1 | Personální plánování .....   | 25 |
| 5.2   | Získávání zaměstnanců a výběr zaměstnanců.....                         | 29 |
| 5.2.1 | Výběr zaměstnanců .....  | 33 |
| 5.3   | Adaptace zaměstnanců .....   | 40 |
| 5.3.1 | Průběh a hodnocení adaptace.....                                       | 41 |
| 5.4   | Vzdělávání zaměstnanců .....   | 44 |
| 5.4.1 | Základní typy vzdělávání úředníků .....                                | 45 |
| 5.5   | Hodnocení a motivace zaměstnanců .....                                 | 48 |
| 5.5.1 | Motivace zaměstnanců .....   | 51 |
| 5.6   | Odměňování zaměstnanců.....  | 52 |
| 6     | Závěr .....  | 57 |
| 7     | Resume .....   | 61 |
|       | Přílohy.....   | 62 |

# 1 Úvod

Předmětem bakalářské práce „Hlavní činnosti personálního oddělení ve veřejné správě“ je rozbor hlavních činností personálního oddělení vybraného statutárního města. První kapitoly této práce se zaměřují na teoretickou část, na vymezení pojmů management, řízení lidských zdrojů, historii personálního řízení v české Republice a zhodnocení současného stavu personálního řízení ve veřejné správě.

Další části této bakalářské práce se zabývají charakteristikou personálních a dalšími činnostmi některých statutárních měst v České republice a analýzou činností personálního oddělení. Dále jsou v práci analyzovány stěžejní činnosti personálního oddělení Magistrátu města Liberec. V poslední části práce je provedeno zhodnocení dopadu nově přijatého služebního zákona na činnosti úředníků a personálního oddělení ve veřejné správě.

## 2 Základní pojmy managementu

### 2.1 Vymezení pojmu management

„Management je chápán jako ucelené řízení všech politik a aktivit organizace (ekonomických, personálních, marketingových, obchodních, vývojových, aj.), je souborem přístupů názorů, zkušeností doporučení a metod, které manažeři užívají ke zvládnutí své činnosti směřující k dosažení cílů organizace.“<sup>1</sup>

Management je systematický proces, neboť jde o soustavu následných aktivit a úkolů, které jsou navzájem provázané. „Je to proces zaměřený na dosažení cílů, to znamená, že úkoly a aktivity jsou odvozovány z cílů stanovených členům organizace. Jednotlivé níže uvedené aktivity mohou být tím, či oním manažerem upřednostňovány podle jeho schopností a osobních preferencí či podle požadavků organizace, nicméně všechny jsou součástí procesu řízení a jsou vzájemně propojeny.“ Proces managementu zahrnuje tyto aktivity:

- **plánování** – volba úkolů, stanovení priorit a pořadí jejich realizace, aby bylo dosaženo vytočených cílů
- **organizování** – přidělování úkolů členům nebo útvarům organizace a koordinace jejich činnosti,
- **vedení lidí** – motivace a ovlivňování aktivit podřízených zaměstnanců
- **kontrolování** – sběr, vyhodnocování a srovnávání informací s plánovanými cíli.

Management je těsně propojen s praxí, ale je i subjektem vědeckého zájmu, jehož cílem je poznání a objasnění fungování managementu.

Ve vývoji managementu se objevily tři odlišné přístupy. První přístup bývá označován jako klasický management, který klade důraz na řízení práce a organizace a také na zvyšování jejich produktivity práce. Druhým přístup představuje behavioristický management, který se zaměřuje na řízení lidí a třetí

---

<sup>1</sup> KOCIANOVÁ, Renata. *Personální řízení: východiska a vývoj*. 2., přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2012, s. 9– 12. Psyché (Grada). ISBN 978– 80– 247– 3269– 5.

přístup bývá označován jako vědecký přístup. Vědecký přístup k managementu se zaměřuje na řízení produkce a operací.

„Úspěch organizací závisí na efektivitě jejich řízení, na co nejefektivnějším využívání zdrojů organizace, na schopnosti přizpůsobování se změnám, a zejména na řízení lidského potenciálu.“<sup>2</sup>

## 2.2 Vymezení pojmu personální řízení (personální management)

„Pojem personální řízení může vyjadřovat v nejširším významu vše, co se vztahuje k lidem působícím v organizacích. Torrington a Hall vymezují personální řízení jako souhrn činností, které umožňují zaměstnancům a těm, kteří jejich znalosti využívají, shodnout se na záměrech a podstatě jejich pracovních vztahů a zajišťují, aby se tato dohoda plnila.“<sup>3</sup>

Personální řízení nelze definovat jednoznačně, neboť v různých kontextech může mít různý význam:

### **Personální řízení jako součást organizace**

Armstrong personální management představuje „strategicky a logicky promyšlený přístup k řízení toho nejcennějšího, co organizace mají – lidí, kteří v organizaci pracují, a kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosažení cílů organizace.“<sup>4</sup>

### **Personální řízení je součástí práce každého vedoucího zaměstnance**

Hlavním účelem personálního řízení je řízení lidí takovým způsobem, aby byla zajištěna výkonnost organizace. Podle Armstronga by dosažení co nejvyšší výkonnosti organizace mělo být prioritou všech manažerů a vedoucích týmů.

---

<sup>2</sup> KOCIANOVÁ, Renata. *Personální řízení: východiska a vývoj*. 2., přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2012, s. 14. Psyché (Grada). ISBN 978– 80– 247– 3269– 5.

<sup>3</sup> KOCIANOVÁ, Renata. *Personální řízení: východiska a vývoj*. 2., přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2012, s. 9. Psyché (Grada). ISBN 978– 80– 247– 3269– 5.

<sup>4</sup> ŠAMONIL, Václav. *PODNIKÁTOR.CZ. Personální management: Příjem zaměstnanců* [online]. 2014, 09.03.2014 [cit. 2015– 03– 22]. Dostupné z: <http://www.podnikator.cz/provoz-firmy/personalistika/prijem-zamestnancu/n:16714/Personalni-management>

„Personální řízení lze považovat za ve smyslu řízení lidí za součást činnosti každého člověka zodpovědného za práci druhých lidí“<sup>5</sup>

**Personální řízení představuje specifickou oblast činností zaměřených na člověka v organizaci zajišťovaných odborníky (personálními specialisty a útvary)**

Personální řízení představuje specializovanou oblast zabývající se především:

- navrhováním, formulováním a přijímáním personální strategie v organizaci,
- implementací personální strategie a politiky – poradenstvím a vedením managementu organizace,
- zajišťováním personálních služeb v organizaci.

### **Personální řízení jako studijní obor**

Personální řízení je studijním oborem, který klade důraz na řídicí a odborné činnosti. Personální řízení se standardně věnuje oblasti řízení organizace, dále se zaměřuje na personální činnosti vedoucích zaměstnanců. Velká pozornost je věnována personálnímu řízení jako oblasti specifických činností zajišťovaných na úrovni útvaru personálními odborníky.

„Cílem personálního řízení je optimální využívání potenciálu lidí a investic do nich vložených k dosahování cílů organizace prostřednictvím personálních procesů. Současně je úkolem personálního řízení vytvářet zaměstnancům předpoklady ke spokojenosti s vykonanou prací, motivovat je k rozvoji, napomáhat jejich identifikaci s cíli organizace.“<sup>6</sup> Práce s lidmi, která představuje významnou součást řízení organizace, by měla zahrnovat všechny souvislosti pracovních činností lidí. Organizace se vzájemně odlišují svým přístupem k personálnímu řízení. O přístupu k personálnímu řízení v organizaci vypovídá jeho role v systému řídicích činností, kvalita realizovaných personálních činností a úroveň personální práce. Personální řízení představuje dynamickou a komplikovanou oblast řízení organizace.

---

<sup>5</sup> KOCIANOVÁ, Renata. *Personální řízení: východiska a vývoj*. 2., přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2012, s. 11. Psyché (Grada). ISBN 978–80–247–3269–5.

<sup>6</sup> KOCIANOVÁ, Renata. *Personální řízení: východiska a vývoj*. 2., přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2012, s. 10. Psyché (Grada). ISBN 978–80–247–3269–5.



„Hlavním úkolem personálního řízení je umožnění managementu zkvalitňovat individuální kolektivní přínosy lidí ke krátkodobému i dlouhodobému úspěchu podniku.“<sup>7</sup> Důležitým zaměřením personálního řízení je:

- vytvoření prostředí, které umožní managementu organizace zajistit současné i budoucí pracovní činnosti,
- rozvíjet lidský potenciál organizace a vytvářet prostředí, které by motivovalo zaměstnance k plnění cílů organizace,
- podpora týmové práce a posilování vzájemných vztahů uvnitř organizace,
- monitoring vývoje ovlivňující zaměstnávání lidí na národní i mezinárodní úrovni,
- poskytování služeb potřebných k fungování organizace.
- 

## 3 Personální management ve veřejné správě

### 3.1 Vymezení pojmu veřejná správa

Veřejná správa je základním pojmem správního práva. Legální definici pojmu veřejná správa v žádné právní normě nenajdeme, i když řada právních předpisů např. zákon č. 150/2002 Sb., soudní řád správní nebo zákon č. 365/2000 Sb., o informačních systémech veřejné správy jej používají.

„Veřejná správa je jako teoretický předmět výrazně mezioborovou disciplínou. Teorie veřejné správy uspořádává klíčové poznatky z hlediska politického, právního, ekonomického i manažerského – abychom jmenovali alespoň ty nejčastější přístupy ke studiu veřejné správy.“<sup>8</sup>

V dnešní době představuje veřejná správa široky pojem zahrnující mnoho vědních oborů. V původním pojetí byla veřejná správa chápána jako prosazování státní

---

<sup>7</sup> KOCIANOVÁ, Renata. *Personální řízení: východiska a vývoj*. 2., přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2012, s. 10. Psyché (Grada). ISBN 978– 80– 247– 3269– 5.

<sup>8</sup> POMAHAC, R., VIDLÁKOVÁ, O. *Veřejná správa*. Praha: C. H. Beck, 2002. ISBN 80– 7179– 748– 0. s. V.

moci – schopnost silou prosadit zájem státu a přesvědčit jednotlivce nebo skupiny jednotlivců o cizí vůli jako závazné skutečnosti.

„Veřejná moc je taková moc, která autoritativně rozhoduje o zákonem přiznaných právech a povinnostech subjektů, přičemž subjekty, o jejichž právech a povinnostech je rozhodováno orgánem veřejné moci, nejsou v rovném postavení s tímto orgánem a obsah rozhodnutí nezávisí na vůli tohoto subjektu. Toto rozhodování je navíc součástí pravomoci zakotvené zákonem a tato rozhodnutí jsou státní moci vykonatelná.“<sup>9</sup>

„Za veřejnou správu lze pokládat nejen spravování veřejných záležitostí, ale také správu konkrétních institucí, organizací nebo úřadů. Ze správně právního hlediska, lze pod pojmem veřejná správa, chápat správu veřejných záležitostí, realizovanou jako projev výkonné moci ve státě, na základě zákonů a jejich provedení. Výkonná moc je především veřejná moc, kterou je nadán v první řadě sám stát a dále touto mocí disponují subjekty, které jsou státem povolány ke správě veřejných záležitostí.“<sup>10</sup>

Veřejná správa vykonává veřejnou moc, která se dělí na moc státní a tzv. zbývající veřejnou moc, tato moc je státem v příslušném rozsahu delegována subjektům nestátního charakteru za účelem správy veřejných záležitostí. Zpravidla se jedná o subjekty územní samosprávy, které vykonávají určitou formu státní správy. Zbývající veřejná moc je odvozena od moci státní a nemůže být s ní v rozporu. Státní moc i tzv. zbývající veřejná moc mají několik společných znaků – decentralizovaná státní moc, jejíž subjekty společně se státem zajišťují správu státu.

Pojem veřejná správa je využíván jak ve formálním tak materiálním pojetí. „V materiálním (funkčním) pojetí je veřejná správa činností státních nebo jiných veřejných institucí, která svým obsahem není ani činností zákonodárnou ani

---

<sup>9</sup> BALÍK, Stanislav. *Komunální politika: obce, aktéři a cíle místní politiky*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2009, s. 11. Politologie (Grada). ISBN 9788024729084

<sup>10</sup> *Slovník nejčastěji používaných pojmů ve Veřejné správě*. Praha: Institut pro místní správu. 2008– 2009 [cit. 2010– 06– 28]. Dostupný z <http://svs.institutpraha.cz/>

činností soudní.“<sup>11</sup> Ve formálním (organizačním) pojetí lze veřejnou správu definovat jako činnost orgánů označených jako správní úřady.

„Veřejná správa je tvořena dvěma hlavními subsystemy – státní správou a veřejnou samosprávou. Veřejná samospráva může mít podobu zájmové a územní samosprávy. Územní samospráva zastupuje zájmy osob sídlících na určitém geograficky ohraničeném území, vykonává správu samostatně, vlastním jménem a prostředky v rámci zákonem stanovenými předpisy. Veřejná správa je projevem demokracie a decentralizace.“<sup>12</sup>

## 3.2 Vývoj personálního řízení v ČR

Personální řízení v České republice se vyvíjelo nahodile, neplánovaně na základě vývoje společnosti a technického pokroku. Personální řízení lze rozdělit do několika etap. Vývoj personálního řízení byl v České Republice významně ovlivněn první a druhou světovou válkou. V České republice (resp. Československu) jsou počátky personálního řízení spojovány s péčí o pracovníky. Po vzniku tzv. „První Republiky“ (krátce po skončení první světové války), bylo zřízeno ministerstvo sociální péče, jež mělo na starosti péči o válečné veterány a rovněž dohled nad jejich sociální situací.

Později ve 20. letech 19. století se řada českých podniků řadila mezi průkopníky moderního přístupu v personální práci. V tomto období personální útvary kladly důraz na péči o zaměstnance, organizace budovaly kantýny pro zaměstnance, poskytovaly jim léčebné pobyty v lázních, atd. Za významný milník v oblasti personálního řízení představoval zákon č. 91 z roku 1918, který zavedl osmihodinový pracovní den.

Ve 30. letech se personální řízení zaměřovalo na získávání a výcvik nových pracovníků či vedení agendy a personální pomoc managementu organizací. V období druhé světové války byl vývoj personální práce značně zpomalován

---

<sup>11</sup> INSTITUT PRO VEŘEJNOU SPRÁVU PRAHA. *Slovník: nejčastěji používaných pojmů ve veřejné správě* [online]. [cit. 2015– 03– 04]. Dostupné z: <http://svs.institutpraha.cz/index.php?page=slovník&id=552>

<sup>12</sup> PROVAZNIKOVÁ, Romana a Olga SEDLÁČKOVÁ. *Financování měst, obcí a regionů: teorie a praxe*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2009, s. 37. ISBN 978– 80– 247– 2789– 9.

zejména vlivem okupačního řízení, které prosazovalo pracovní povinnost i pro muže od 16– 25 let.

Po druhé světové válce se trend neměnil. Největší vliv měl politický vývoj – nástup komunismu. Nábor zaměstnanců byl ovlivněn kádrovými profily a umělé vytváření nulové nezaměstnanosti. V období od roku 1948 do roku 1989 sloužila kádrová a personální práce plně politickému systému.

„Byrokratický přístup v 70. a 80. letech byl postaven na systémové kontrole ze strany politických a administrativních institucí současně se zdůrazněním politické složky „kvalifikace“. Organizace byly považovány za nesvéprávné, stát jim limitoval počty pracovníků, počty přijímaných uchazečů, počty absolventů škol, atd. V personálním řízení byly používány individuální plány rozvoje, komplexní hodnocení cyklická průprava vedoucích pracovníků, kádrové rezervy a další nástroje, ale při výběru vedoucích pracovníků hrála hlavní úlohu jejich politická příslušnost.“<sup>13</sup>

Teprve po pádu komunismu na konci 80. let 20. století se začaly objevovat snahy o odpolitizování personálního řízení. „Operativní přístup byl veden snahou odstranit z řízení vše politické, co bylo spojováno s minulou érou. Tato snaha však velmi často vedla rovněž k odstranění veškerých nástrojů personálního řízení – hodnocení, vzdělávání, plánování a řízení kariéry. Řízení lidských zdrojů se omezovalo na administrativní aktivity spojené se mzdovým účetnictvím, přijímáním a uvolňováním pracovníků, zpracováváním zápočtových listů, atd.“<sup>14</sup>

„Bylo potřeba se inspirovat poznatky ze zahraničí, zejména v 90. letech byla úroveň personálního řízení v České Republice na velmi nízké úrovni. “ Postupem času se však situace začala lepšit a i nadále slze sledovat vzestupný trend v oblasti personálního řízení.

V posledních deseti letech je v České Republice patrná snaha soukromých podniků orientovat se na nejnovější trendy v oblasti personálního řízení, to samé se ale bohužel nedá říci o veřejné správě, která pojímá personální řízení jako administrativu. Ve veřejné správě většina personálních útvarů pořád vykonává

---

<sup>13</sup> ŘEZÁČ, Jaromír. *Moderní management: manažer pro 21. století*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2009, s. 304. Business books (Computer Press). ISBN 978– 80– 251– 1959– 4.

<sup>14</sup> ŘEZÁČ, Jaromír. *Moderní management: manažer pro 21. století*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2009, s. 304. Business books (Computer Press). ISBN 978– 80– 251– 1959– 4.

podpůrnou funkci – zveřejňuje nabídky nových pracovních míst, vyhotovuje a uchovává dokumentaci zaměstnanců či zajišťuje výplaty mezd.

### 3.3 Personální práce ve veřejné správě v České Republice

„Personální práce v české republice zaznamenala od začátku 90. let 20. století zásadní změny podmíněné demokratizací společnosti a transformací ekonomiky.“<sup>15</sup>

Cílem všech organizací by měla být snaha o co největší užítkování potenciálu nových forem práce založených na vyšší motivaci zaměstnanců k práci, ochotě učit se, širších rozhodovacích pravomocech a na morální integritě zaměstnanců.

Klíčovou roli v úspěšnosti organizace hrají ti pracovníci, kteří svými znalostmi, dovednostmi a schopnostmi dávají organizaci konkurenční výhodu svou schopností sebe rozvoje. Tito pracovníci umožňují firmám lépe reagovat a přizpůsobit se politickým, sociálním a ekonomickým změnám. Tyto procesy by se měly týkat nejen soukromých organizací (firem), ale také institucí veřejné správy. Mezi nezbytné rysy každého kandidáta na veřejný úřad by měla patřit vysoká morálka a ochota k celoživotnímu vzdělávání.

Právní předpisy představují klíčový faktor, který přímo a neustále ovlivňuje veškerou činnost ve veřejném sektoru. Právních předpisů se musí držet všichni manažeři ať už na vrcholových nebo středních postech organizací při vykonávání veškerých rozhodnutí a činností. Státní úředníci by nad rámec legislativní direktivy měli dodržovat vysoké etické standarty. Státní úředníci by měli plnit své pracovní povinnosti na základě právních norem, při jejich výkonu je nezbytná nestrannost a odpovědnost za rozhodnutí vynesena podle nejlepšího svědomí. Jakýkoliv státní úředník je reprezentantem státu z čehož mu vyplývá zvláštní odpovědnost vůči společnosti.

---

<sup>15</sup> DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Management lidských zdrojů: o místní veřejné správě a její dekoncentraci statutárními vyhláškami v územně členěných městech*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2007, s. 7– 15. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978– 80– 7179– 893– 4.

„Absence personálního managementu veřejné správy, zbytečný administrativní aparát, nemorální chování veřejných činitelů, to vše jsou problémy, kterým musí veřejná správa neustále čelit. Hlavními problémy veřejného sektoru jsou nízká úroveň důvěry veřejnosti v jeho instituce, nezřetelná dělba práce a dělba zodpovědnosti mezi politiky a úředníky v samosprávě, nízká míra ekonomické odpovědnosti za činěná rozhodnutí, nedostatečné ohodnocení práce všech úředníků, nedostatky v informovanosti veřejnosti o činnosti veřejné správy a mnohé další.“<sup>16</sup>

Většina občanů v České Republice má k úřadům veřejné správy odmítavý postoj, občané (lze je označit za zákazníky úřadu) nejsou spokojeni s fungováním těchto institucí, vnímají je jako neefektivní a někdy příliš byrokratické a zbytečné. Některé tyto nedostatky, lze z pohledu personální řízení zmírnit např. důsledným vykonáváním funkcí, dohlížením na dodržování etických zásad vedoucími zaměstnanci a řadovými úředníky.

### 3.4 Pojetí a význam personální práce

„Personální práce tvoří tu část řízení organizace, která se zaměřuje na vše, co se týká člověka v souvislosti s pracovním procesem, tj. jeho získávání, formování fungování, využívání, jeho organizování a propojování jeho činností, výsledků jeho práce, jeho pracovních schopností a pracovního chování, vztahu k vykonávané práci, organizaci, spoluzaměstnancům a dalším osobám, s nimiž se v souvislosti se svou prací stýká, a rovněž jeho osobního uspokojení z vykonané práce, jeho personálního a sociálního rozvoje.“<sup>17</sup>

„Jakákoliv organizace může fungovat pouze tehdy, pokud se jí podaří shromáždit, propojit, uvést do pohybu a využívat:

- materiální zdroje
- finanční zdroje

---

<sup>16</sup> LOUDA, Tomáš, Jiří GROSPICĚ a Lenka VOŠTRÁ. *Modernizace veřejné správy v Evropě a České republice: sborník příspěvků z workshopu s mezinárodní účastí*, Praha, 22.–23. 11. 2005. Vyd. 1. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2006. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 9788073800017.

<sup>17</sup> DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Management lidských zdrojů: východiska a vývoj*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2007, s. 20. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978–80–7179–893–4.

- lidské zdroje
- informační zdroje<sup>18</sup>

Shromažďování a propojování a využívání těchto základních čtyř zdrojů je stěžejním úkolem řízení organizace.

V rozvinutých tržních strukturách to jsou lidé, kdo uvádějí do pohybu do pohybu ostatní zdroje a určují jejich využívání a zároveň představují pro organizaci nejcennější a nejdražší zdroj, který má rozhodující vliv na úspěšnost a konkurenceschopnost organizace. „Personální práce, zejména v podobě odpovídající koncepce tzv. řízení lidských zdrojů, představuje jádro nejdůležitější oblasti celého řízení organizace (např. v oblasti financí, investic, výroby, prodeje) nejde ani tak o řízení této oblasti jako o řízení lidí zajišťující tuto oblast či přispívajících ke splnění jejich úkolů.“<sup>19</sup>

Nezbytnou podmínkou úspěšnosti každé organizace je uvědomění si hodnoty a významu lidských zdrojů, které mají rozhodující vliv na to, jestli organizace uspěje či nikoliv.

V tržních podmínkách organizace sama rozhoduje o podobě personální práce. Do výhradní kompetence organizace patří to, na jakém místě bude stát postavení personálních činností v hierarchii řídicích činností, jakou strukturu a rozsah tyto činnosti budou mít, na které oblasti budou soustředěny, jaká bude personální politika, strategie organizace a nebo kolik zaměstnanců bude zaměstnávat.

---

<sup>18</sup> HORZINKOVÁ, Eva a Vladimír NOVOTNÝ. *Základy organizace veřejné správy v ČR: východiska a vývoj*. 3. upr. vyd. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2013, s. 13. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 9788073804596.

<sup>19</sup> KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, 2010, s. 16. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3.

### 3.5 Personální oddělení v organizaci úřadu

Pro úřady veřejné správy neplatí žádný jednotný model organizační struktury. Jak již bylo zmíněno v této kapitole, úřady si samostatně rozhodují o své organizační struktuře, jaké si vytvoří odbory, oddělení jak je nazve a které činnosti jim přiřadí. Z toho vyplývá, že záleží čistě na úřadech, do jaké úrovně své organizační struktury zařadí personální oddělení (personální činnosti).

Vliv na organizační strukturu obce mají následující faktory:

- vliv okolí – organizační struktura se odlišuje v závislosti na dlouhodobosti úkolů, které má řešit,
- velikost úřadu – platí, že čím větší organizace tím bývá její organizační struktura byrokratičtější a nepřehlednější. Všechny organizace by se měly snažit udržovat svou velikost tak, aby byly co nejefektivnější,
- strategie úřadu – odvíjí se od cílů, velké množství zaměstnanců (analytici, experti, údržbáři, atd.) řešící různé úkoly

Jak již bylo zmíněno, v České republice neexistuje žádný předpis nebo vzor, na základě kterého by obce v České Republice měly sestavovat svou organizační strukturu. Každá obec si může zvolit, který model je jejím zvyklostem a podmínkám nejbližší

„Ve veřejné správě se organizační modely člení do tří skupin: hierarchický model, participativní model, konzultativní model.“<sup>20</sup>

#### **Hierarchický model**

Jedná se o nejrozšířenější model české veřejné správy. Mezi základní modely tohoto modelu lze zařadit koncentraci působností a rozhodovacích pravomocí u vyšších stupňů řízení. Důraz je kladen na vertikální organizační

---

<sup>20</sup> HENDRYCH, Dušan. *Správní věda: teorie veřejné správy*. 3., aktualiz. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2009. Psyché (Grada). ISBN 9788073574581.



strukturu. Pro tento typ modelu je typická vysoká dělba práce spojená se specializací úředníků v dílčích oblastech veřejné správy.

Mezi hlavní výhody hierarchického modelu patří:

- přesně vymezená dělba práce
- jasně vymezená práva a povinnosti zaměstnanců na konkrétních pracovních pozicích
- formalizace v rozhodovacích procesech, předpisy. Zjednodušení a urychlení rozhodování ve standardních situacích.

Nedostatky hierarchického modelu jsou následující:

- vznik malých specializovaných úřadů
- možnost konfliktů mezi specialisty a zaměstnanci, kteří mají pravomoc formálního rozhodování
- komplikovaná spolupráce mezi obory a regiony
- upřednostňování krátkodobých rozhodnutí před strategickými řešeními
- zahlcení rozhodovacích orgánů a jednotlivých zaměstnanců

Existuje několik variant hierarchického modelu organizace.

### **1. Liniová organizační struktura**

V tomto typu struktury jsou patrné přesně dané vztahy nadřízených a podřízených zaměstnanců, okruhy podřízených a vymezení oblastí kompetencí.

### **2. Štábní organizační struktura**

Štábní útvary, představují podpůrnou jednotku organizace. Štábní útvary nemohou existovat samostatně, ale pouze v kombinaci s jinou formou organizace. Úkolem štábních útvarů je poskytování kvalifikovaného poradenství a podkladů pro liniové vedoucí.

Zaměstnanci štábní skupiny jsou odborníci ve svém oboru, např. technici, personalisté, ekonomové, analytici, právníci, ekonomové, atd. Čím větší obec, tím větší počet zaměstnanců např. sekretářky, účetní, asistenti, atd.

### **3. Funkční organizační struktura**

U tohoto modelu je kladen důraz na oborovost, kde zaměstnanci vykonávající podobné úkoly jsou zařazeni do jedné skupiny (odboru). Vedoucí této skupiny, nebo odboru má přehled o splněných a probíhajících úkolech. Vedoucí může podávat ucelené informace o činnostech svého odboru.

Výhodou tohoto modelu je efektivní využití zdrojů, odborného vývoje dovedností, či efektivnější spolupráce v rámci odborů.

Nevýhodou je pomalé rozhodování, zaměřování se na cíle jednotlivých odborů místo na cíle organizace jako celku. Další nevýhodou představuje slabá koordinace mezi jednotlivými odbory.

### **4. Liniová štábní struktura**

Představuje kombinaci liniových a funkční struktury. Pro tento model je typické delegování určitých pravomocí na jednotky se štábním charakterem.

„Nevýhody této struktury jsou: malá operativnost systému, při změně úkolů se musí změnit celá struktura nebo je úkol plněn méně efektivně, důraz je kladen na konkrétní problematiku řešení úkolu a může se ztratit smysl plnění úkolu – toho, čeho je třeba dosáhnout.“<sup>21</sup>

### **5. Maticová organizační struktura**

Tento model je vhodný pro řešení problémů krátkodobého charakteru, po jejich vyřešení může být tým rozpuštěn.

„Ve veřejné správě ohrožují této model následující nedostatky: buď jsou v komisích pracovníci z odborů obecního úřadu a tím pádem jsou vybráni z liniově štábní struktury, kde je možný střet s nadřízeným, kdy člen komise nařizuje konání svému nadřízenému. Dále se také může jednat o externí

---

<sup>21</sup> NÁRODNÍ AKADEMIE REGIONÁLNÍHO MANAGEMENTU, o.s. *MANAŽERSKÝ NÁVOD PRO ŘÍZENÍ PROCESŮ REGIONÁLNÍHO ROZVOJE NA ÚZEMÍ OBECNÍCH SAMOSPRÁV: Příloha č. 4*[online]. 2012 [cit. 2015– 03– 28]. D\_A90. Dostupné z: [files.rozvojjobci.cz/200000057.../A907\\_PO5%20-%20Příloha%20č.%20](http://files.rozvojjobci.cz/200000057.../A907_PO5%20-%20Příloha%20č.%20)

pracovníky, kteří pro vyřešení problému pracují bezplatně a ve svém volnu, čímž může utrpět kvalita jejich práce.“<sup>22</sup>

### **Participační model**

Zaměstnanci mají větší prostor k samostatnému jednání ve srovnání s hierarchickým modelem. „Základem participačního modelu je přenos pravomocí rozhodovat na nižší úroveň.“<sup>23</sup> Příkladem může být přesun určité agendy a úkolů z ministerstev na kraje nebo z vedoucího odboru na vedoucího oddělení či na referenta.

I v případě tohoto modelu je zachována hierarchická struktura a pracovník se musí řídit pokyny svého nadřízeného. Participační organizační struktury sice neodstraňují hierarchické uspořádání organizace, ale pouze zmírňuje její nedostatky.

### **Konzultativní model**

Smyslem tohoto modelu ve veřejné správě je řešení velkého množství problémů s různými zájmy ve společnosti. Konzultace problémů s odborníky, zástupci územních celků nebo zájmových skupin. Konzultativní model nemění hierarchii organizace, ale pouze ji doplňuje.

„Problémem u některých velkých organizací veřejné správy může být v tom, že mají personální oddělení zařazené v základní linii řízení.“<sup>24</sup> Tj., jako oddělení. Krajské úřady zařazují personální oddělení do odboru kancelář ředitele. Z toho vyplývá, že personální práci stále ještě není přisuzován takový význam, který jí náleží. Dosud na úřadech neexistují odborné útvary (odborníky), které by se komplexně zabývaly problematikou řízení lidských zdrojů.

Na větších úřadech jako např. u Magistrátu města Liberec (dále MML) jsou zřízena personální oddělení. Personální oddělení zpravidla spadá pod odbor tajemníka (viz příloha č. 1 organizační schéma MML). Již samotné postavení a

---

<sup>22,23</sup> NÁRODNÍ AKADEMIE REGIONÁLNÍHO MANAGEMENTU, o.s. *MANAŽERSKÝ NÁVOD PRO ŘÍZENÍ PROCESŮ REGIONÁLNÍHO ROZVOJE NA ÚZEMÍ OBECNÍCH SAMOSPRÁV: Příloha č.4*[online]. 2012 [cit. 2015– 03– 28]. D\_A90. Dostupné z: [files.rozvojobci.cz/200000057.../A907\\_PO5%20-%20Příloha%20č.%20](http://files.rozvojobci.cz/200000057.../A907_PO5%20-%20Příloha%20č.%20)

<sup>24</sup> Kapitola 4 – Personalistika v územní veřejné správě: Řídící struktura, organizační kultura a zaměstnanci úřadu. [online]. s. 60 [cit. 2015– 03– 28]. Dostupné z: [www.mvcr.cz/soubor/04-kapitola-pdf.aspx](http://www.mvcr.cz/soubor/04-kapitola-pdf.aspx)

výčet činností (viz další kapitola) personálního oddělení MML napovídá o významu přikládanému lidským faktorům. Důležité jsou charakteristiky personálního útvaru, a to, zda jde spíše o „tradiční osobní“ oddělení, které ve skutečnosti součástí jiného oddělení (nemá své místo na schématu organizace) a zabývající se převážně personální administrativou nebo skutečný personální útvar řídící celou oblast personální práce a mající významné postavení v řídicích strukturách organizace jako je tomu u MML a dalších statutárních měst. Nejvyšším představitelem personálního oddělení úřadu bývá tajemník nebo ředitel.

„V postavení vedoucího úřadu je tajemník magistrátu, který je přímým nadřízeným vedoucích jednotlivých odborů a garantem správních činností vykonávaných odbory v přenesené působnosti (tj. státní správa).“<sup>25</sup> Tajemníkem MML je Ing. Jindřich Fadrhona, který je odpovědný za plnění úkolů v samostatné i přenesené působnosti odpovědný primátorovi. Tajemník magistrátu (MML) plní následující úkoly:

- zaměstnavatele podle zvláštních předpisů vůči všem zaměstnancům města, kteří jsou zařazeni pod magistrát.
- je představitelem a zároveň řídí manažery kvality a interní auditory
- „pověřuje zaměstnance statutárního města ke kontrole výkonu samostatné a přenesené působnosti svěřené městskému obvodu.

---

<sup>25</sup> Kapitola 4 – Personalistika v územní veřejné správě: Řídící struktura, organizační kultura a zaměstnanci úřadu. [online]. s. 60 [cit. 2015– 03– 28]. Dostupné z: [www.mvcr.cz/soubor/04-kapitola-pdf.aspx](http://www.mvcr.cz/soubor/04-kapitola-pdf.aspx)

## 3.6 Etický kodex zaměstnanců veřejné správy

Mezi základní povinnosti každého úředníka patří etické chování, které bývá zakotveno v etickém kodexu. Již od roku 2001 platí pro úředníky Evropské Unie kodex týkající se dobrého správního chování. Kodex byl vyhotoven Evropským ombudsmanem a schválen evropským parlamentem.

V roce 2012 schválila vláda premiéra Nečase etický kodex úředníků/zaměstnanců veřejné správy, který má garantovat kvalitu služeb a chránit úředníky před korupcí nebo jiným neetickým chováním. Povinností každého úředníka bude při podezření z uplácení nebo korupci, o které se dozvěděli ze spolehlivých zdrojů, nahlásit nadřízenému, policii, státnímu zastupitelství či soudu.

Kodex představuje pro krajské úředníky pouze doporučení. Přijetí kodexu bylo součástí protikorupční strategie Nečasovy vlády. Návrh kodexu předložen ministrem vnitra Janem Kubíkem. Kodex podle někdejšího ministra představuje minimum z oblasti etiky a protikorupčních opatření.

“Etický kodex zavazuje ostatní orgány veřejné správy zpracovat a publikovat vlastní etický kodex. Jeho cílem je jasné vymezení pravidel pro úředníky.”<sup>26</sup>

Podobný návrh byl v ČR přijat vládou premiéra Miloše Zemana v roce 2001. Kodex byl však příliš obecný a stručný, z tohoto důvodu byl přepracován do současné podoby.

V souvislosti s kodexem úředníci nesmí svým rozhodováním přijímat ani požadovat dary či jiné výhody pro sebe ani nikoho jiného. “Úředník a zaměstnanec veřejné správy se vyvaruje vztahů vzájemné závislosti a nepatřičného vlivu jiných osob, jež by mohly ohrozit jeho nestrannost.”<sup>27</sup>

---

<sup>26, 28</sup> AKTUALNE.CZ. *Etický kodex úředníků. Vláda schválila nová pravidla* [online]. 2012, 09.05.2012 [cit. 2015- 03- 28]. Dostupné z: <http://zpravy.aktualne.cz/domaci/politika/eticky-kodex-uredniku-vlada-schvalila-nova-pravidla/r-i:article:744076/>

Jak již bylo zmíněno dříve v této části, každý státní organ by měl mít zpracovaný svůj vlastní etický kodex. Etický kodex MML byl zpracován, odsouhlasen a schválen v roce 2013 tajemníkem Ing. Jindřichem Fadrhoncem.

Kodex se skládá z 16 článků. “Účelem zpracování směrnice je naplnění Protikorupční strategie magistrátu města Liberec schválené usnesením č. 337/2013 Rady města Liberec na její 9. schůzi dne 7.5.2013”<sup>28</sup>

Kodex zahrnuje řadu povinností (ustanovení) týkající se nejen pracovního výkonu činností úředníků, ale rovněž se vztahují na chování úředníků i mimo vlastní výkon práce.

### **Zákonnost**

Zaměstnanec plní úkoly veřejné správy v souladu s ústavou, zákony a ostatními právními předpisy a právem evropské unie. Při plnění úkolů jedná zaměstnanec pouze v rozsahu zákonem svěřené pravomoci.

### **Rozhodování**

Zaměstnanci by měli v zákonných mezích volit nejvhodnější řešení s ohledem na veřejný zájem a na okolnosti související s konkrétním případem. Zaměstnanci by měli dbát na to, aby jejich rozhodnutí nemohlo být z objektivního hlediska vnímáno jako nespravedlivé.

### **Profesionalita**

Zaměstnanci by měli jednat korektně se svými spolupracovníky a jinými zaměstnanci orgánu veřejné správy, respektovat jejich odborné znalosti a využívat je pro svůj osobní odborný růst. Zaměstnanci by měli s veřejností jednat zdvořile, vstřícně ochotně a bez předsudků.

### **Nestrannost**

Zaměstnanci by měli dbát na to, aby jejich rozhodování bylo objektivní, nestranné a v souladu s veřejným zájmem. Při rozhodování nesmí zaměstnanci

---

<sup>28</sup> FADRHONC, Jindřich. LIBEREC.CZ. *Etický kodex úředníků. Vláda schválila nová pravidla: Směrnice tajemníka č. 17 T* [online]. 25.06.2013. Liberec, 2012, 09.05.2012 [cit. 2015–03–28]. Dostupné z: <http://www.liberec.cz/cz/media/protikorupcni-portal/smernice-eticky-kodex-zce/>

dávat přednost osobním nebo skupinovým zájmům, rovněž se při svém rozhodování nesmí nechat ovlivnit kladnými nebo negativními vztahy ke konkrétním osobám. Zaměstnanec vystupuje vůči účastníkům řízení tak, aby je neuváděl v omyl, o jejich právech a povinnostech je informuje srozumitelně. Veškerá hodnocení by měla být činěna profesionálně, objektivně bez sledování vlastního prospěchu.

### **Rychlost a efektivita**

Zaměstnanec veřejné správy vyřizuje pracovní záležitosti zodpovědně bez zbytečných průtahů v zákonem stanovených lhůtách. Při plnění úkolů by se měl snažit postupovat tak, aby stranám ani úřadu nevznikaly žádné zbytečné náklady.

### **Střet zájmu**

Zaměstnanci by měli svým jednáním předcházet situacím, ve kterých by se mohli octnout v možném střetu svého soukromého a veřejného zájmu. Zaměstnanec by se rovněž neměl účastnit žádných činností, které se neslučují s řádným výkonem jeho pracovních povinností. Pokud si zaměstnanci nejsou jisti, zda jimi vykonávané činnosti nejsou ve střetu zájmu, projedná zaměstnanec celou záležitost svým nadřízeným.

### **Korupce**

Zaměstnanci nesmí při přípravě rozhodnutí nebo v souvislosti s ním přijímat nebo vyžadovat dary nebo zvýhodnění pro sebe nebo někoho jiného. Zaměstnanec veřejné správy by měl jednat tak, aby se při plnění úkolů veřejné správy nedostal do postavení, které by jej zavazovalo nebo nutilo oplácet službu nebo laskavost, která mu byla prokázána. Ve všech případech kdy mohla vzniknout pochybnost, zda zaměstnanec postupuje v souladu s článkem 7 Kodexu zaměstnanců MML, informuje svého nadřízeného.

### **Nakládání s veřejnými prostředky**

Zaměstnanci by měl vynakládat veškeré úsilí k tomu, aby zajistil maximálně efektivní a ekonomické spravování a využívání finančních zdrojů, které mu byly svěřeny.

## **Mlčenlivost**

Zaměstnanci jsou povinni zachovávat mlčenlivost o skutečnostech, které se dozvěděli při výkonu veřejné správy. Mlčenlivost by se měla zejména týkat osobních nebo utajovaných informací v rozsahu stanoveném právními předpisy.

## **Informování veřejnosti**

Každý zaměstnanec by měl při plnění svých úkolů poskytovat občanům pravdivé a úplné informace, které jsou v souladu se správními předpisy.

## **Veřejná činnost**

Úředníci by při výkonu své činnosti měli jednat politicky nestranně a neměli by zavadat příčiny ke svému ovlivňování ze strany veřejnosti. Zaměstnanci by se rovněž měli ve svém soukromém životě snažit vyhýbat takovým činnostem, které by snižovaly důvěru ve veřejnou správu v očích veřejnosti.

## **Reprezentace**

Týká se zacházení úředníků magistrátu s veřejností. Úředník by měl jednat tak, aby jeho jednání za všech okolností s těmito osobami bylo ohleduplné a přiměřené jeho sociálním schopnostem a komunikačním potřebám. Jednání úředníků by mělo respektovat individualitu a potřeby těchto osob. Zaměstnanci svým jednáním podporují vážnost a důvěrnost MML.

Uplatnitelnost a vymahatelnost



## 4 Charakteristika činnosti personálního oddělení ve veřejné správě

Řízení lidí v organizaci vyžaduje v současnosti zvažovat všechny souvislosti práce a vytvářet lidem, uspokojivé podmínky, které je budou motivovat k podávání požadovaných výkonů. Z důvodu provázanosti jednotlivých personálních činností je na ně potřeba nahlížet jako na celek. Změna jedné činnosti personálního oddělení může mít za následek dopad na další činnosti personálního útvaru.

Ve veřejné správě je situace ztížena tím, že personální oddělení musí vykonávat svou práci vždy v souladu s platnou legislativou, v důsledku čehož jsou značně omezeny jejich možnosti rozhodování.

„Personální činnosti vykonává personální útvar k realizaci organizačních cílů v oblasti řízení a vedení lidí. Jde o administrativně – správní činnosti vyplývající z pracovně právní legislativy i koncepční, metodické a analytické činnosti, na které navazuje poradenství manažerům a zaměstnancům.“<sup>29</sup> Každá z vykonávaných činností má své opodstatnění.

Hlavní náplní každého personálního útvaru, je zajišťování, organizace, koordinace, kontrola a usměrňování následujících činností:

1. Analýza obsahu práce
2. Plánování lidských zdrojů
3. Získávání, výběr a adaptace zaměstnanců
4. Hodnocení zaměstnanců
5. Odměňování
6. Vzdělávání zaměstnanců
7. Pracovní vztahy
8. Péče o zaměstnance
9. Personální informační systém
10. Rozmísťování zaměstnanců a ukončování pracovního poměru
11. Průzkum trhu práce

---

<sup>29</sup> DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Management lidských zdrojů*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2007. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978– 80– 7179– 893– 4.

## 12. Zdravotní péče o zaměstnance

Mezi klíčové úlohy personální oddělení patří důslednost při vedení lidských zdrojů a podpora vedení úřadu. Na činnosti personálního oddělení lze nahlížet jako na systém vzájemně propojených činností, kde se jednotlivé činnosti ať už přímo nebo nepřímo ovlivňují. Podstatné je, aby měly celkové personální aktivity smysl a účel jejich propojení s potřebami zaměstnanců.

Hlavní činnosti personálních oddělení, obecních úřadů, magistrátů, a krajských úřadů se od sebe v jádru neliší. Lze říci, že všechna personální oddělení do určité míry v závislosti na velikosti úřadu plánuje, získává nové zaměstnance, provádí jejich školení, hodnocení, snaží se zaměstnance motivovat, odměňovat, aby zaměstnanci podávali co nejlepší výkon atd. (viz popis činností výše.) Činnosti jednotlivých personálních oddělení se však od sebe liší rozsahem prováděných tzv. „podpůrných“ činností. Na rozsah podpůrných činností má vliv především finanční situace samosprávného celku a dostupnost kvalifikovaných zaměstnanců.

Pro úřady veřejné správy neplatí žádný jednotný model organizační struktury. Úřady si mohou samostatně rozhodovat o své organizační struktuře, jaké si vytvoří odbory, oddělení jak je nazve a které činnosti jim přiřadí. Z toho vyplývá, že záleží čistě na úřadech, do jaké úrovně své organizační struktury zařadí personální oddělení (personální činnosti), jakou strukturu a rozsah tyto činnosti budou mít, na které oblasti budou soustředěny, jaká bude personální politika, strategie organizace a nebo kolik zaměstnanců bude zaměstnávat.

Jelikož neexistuje žádný jednotný předpis, který by určoval územně správním celkům, jakou organizační strukturu a jaké odbory a oddělení musí mít. Mnoho úřadů územně samosprávných celků, přesunulo část aktivit na personální oddělení. Výkonem těchto aktivit personální oddělení podporuje/částečně zastupuje jiná oddělení úřadu např. monitoring softwaru – podpora/či suplování činnosti IT oddělení, které není v organizační struktuře územně samosprávného celku zpravidla z důvodu vysokých nákladů provoz tohoto oddělení, atd.). Dále personální oddělení zajišťují činnosti jako např. vedení statistik zaměstnanců městských podniků a organizací, vydávají potvrzení o složení učňovských zkoušek, zajišťují monitoring, zaměstnanců, techniky, vozidel, magistrátu, slouží

jako informační centrum atd.

Tabulka níže (viz tab. 1) zachycuje přehled dalších/podpůrných činností vykonávaných personálními odděleními u některých magistrátů.

*Tab. 1: přehled dalších činností personálních oddělení některých statutárních měst v ČR*

| Liberec                        | Hradec králové                     | Teplice                     | Brno   | České Budějovice   |
|--------------------------------|------------------------------------|-----------------------------|--|--|
| Monitoring pohybu automobilů   | Personální reporting a controlling | Technické zabezpečení voleb | Vidímace a legalizace dokumentů                | Zpracování statistických souborů týkající se mezd a stavu zaměstnanců, městských úřadů a podniků |
| Audit softwaru                 |                                    |                             | Vydává potvrzení o složení učňovských zkoušek  |  |
| Audit kamerových systémů       |                                    |                             | Vedení registru o příjmech a daních dle zákona |  |
| Supervize docházkových systémů |                                    |                             |  |  |

Zdroj: vlastní zpracování

## 5 Analýza činností personálního oddělení

Hlavním úkolem oddělení lidských zdrojů v jakékoli organizaci je zabezpečení efektivního výkonu neustálého zlepšování jak oddělení tak organizace jako celku. Mezi nejdůležitější činnosti personálního oddělení patří:

- zařazení vhodných zaměstnanců na správnou pozici v organizaci,
- efektivní využívání zdrojů úřadů za účelem dosahování jejich cílů,
- zabezpečování rozvoj zaměstnanců,
- dohlížení na dodržování zákonů v oblasti zaměstnávání, lidských práv a práce.

Graf níže zachycuje postup získávání zaměstnanců, jejich vedení a podporu ze strany personálního oddělení na Magistrátu města Liberec (dále jen MML). Ty nejdůležitější činnosti zachycuje diagram. Tyto činnosti jsou podrobně popsány v dalších částech této kapitoly.



**Obr. 1:** Postup zaměstnanců personálním oddělením

*Zdroj: vlastní zpracování*

## 5.1.1 Personální plánování

Plánování lidských zdrojů usiluje o předpověď budoucích požadavků na lidské zdroje. „Personální plánování chce zjistit, jaké lidské zdroje mohou tyto nároky realizovat. Plánování lidských zdrojů je vlastně procesem zaměřeným na řešení rozdílů, co je a co by mělo být.“<sup>30</sup>

„Personální plánování stanovuje potřebu lidí k dosažení cílů organizace. Existuje řada definic pojmu personální plánování. Milchovich a Boudreau vymezují plánování lidských zdrojů jako proces shromažďování a využívání informací, na jejichž základě se rozhoduje o vynakládání zdrojů při personálních činnostech.

Koubek charakterizuje personální plánování jako usilující o to, aby měla organizace v současnosti, ale zejména v budoucnosti pracovní síly:

- v potřebném množství,
- s potřebnými znalostmi, dovednostmi a zkušenostmi,
- s žádoucími osobnostními charakteristikami,
- optimálně motivované a s žádoucím poměrem k práci,
- flexibilní a připravené na změny,
- optimálně rozmístěné do pracovních míst i organizačních celků organizace,
- ve správný čas,
- a s přiměřenými náklady.“<sup>31</sup>

Personální plánování, lze rozdělit do tří oblastí:

- 1) oblast plánování potřeby zaměstnanců (tj. plánování poptávky po pracovnících),
- 2) plánování pokrytí potřeby zaměstnanců (tj. plánování zdrojů zaměstnanců – předvídání nabídky zaměstnanců v organizaci i mimo organizaci, určení cest k zajištění potřebných zdrojů),

---

<sup>30</sup> DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Management lidských zdrojů*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2007, s. 129. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7179-893-4.

<sup>31</sup> KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, 2010, s. 70. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3.

- 3) plánování rozvoje jednotlivých zaměstnanců (příspěvá k zabezpečení zdrojů zaměstnanců s potřebnými schopnostmi, napomáhá k směřování schopnosti jedinců a ke stabilizaci perspektivních lidí).

Proces personálního plánování lze rozčlenit do následujících etap:

1. rozpis plánovaných úkolů organizace na jednotlivé organizační jednotky
2. odhad počtu a kvalifikační a další struktury zaměstnanců, kteří budou v organizační jednotce potřební ke splnění plánovaných úkolů.
3. odhad existujících vnitřních zdrojů pracovní síly
4. „srovnání předchozích dvou odhadů, jehož výsledkem je odhad potřeby zaměstnanců, který může být nulový nebo může znamenat potřebu dodatečných zaměstnanců či jich potřebu snížit.“<sup>32</sup>
5. sumarizace podkladů z organizačních jednotek v personálním útvaru
6. vytvoření plánů personálních činností, které mají zabezpečit vyřešení čisté potřeby zaměstnanců v jednotlivých organizačních jednotkách i v celé organizaci

Kvalita personálního plánování závisí na kvalitě prognóz, které vyžadují dobré znalosti dosavadního vývoje. Personální plánování je založeno na dvou předpovědích (prognózách) – předpověď poptávky po práci a předpovědi nabídky lidských zdrojů.

### **Předpověď poptávky po práci**

„Předpovídání budoucí potřeby lidských zdrojů je těžištěm plánování lidských zdrojů. Ovlivňuje jej mnoho faktorů, jako jsou:

- vnější ekonomické, sociální, politické a právní změny a vývoj technologií,
- rozhodnutí organizace (může být založeno na strategickém plánu s dlouhodobými cíli, v krátkodobém horizontu výrazně působí zvýšení či snížení rozpočtu),

---

<sup>32</sup>KOČIANOVÁ, Renata. Personální činnosti a metody personální práce. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, 2010. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3.

- změny způsobené zaměstnanci – jde např. o odchody do důchodu, ukončení pracovního poměru, pracovní neschopnost, absence či úmrtí. <sup>33</sup>

Poptávka po práci se zpravidla odhaduje tak, že se její příčiny převádějí do dlouhodobých (hrubý odhad) nebo krátkodobých potřeb (přesnější odhad).

### **Předpověď nabídky lidských zdrojů**

„Nabídku lidských zdrojů lze vymezit jako disponibilní počet zaměstnanců, jejich fond pracovní doby, produktivitu a pracovní kompetence.“

Při předvídání nabídky lidských zdrojů je kladen důraz na bilanci lidských zdrojů a jejich audit. Při odhadování rezerv lidských zdrojů se porovnávají s potřebou se záměrem:

- plánovat získávání nových zaměstnanců
- posoudit možnosti vnitřní mobility
- vymezit potřeby vzdělávání
- snižování nadbytečných zaměstnanců

Bilance lidských zdrojů je založena na plánu práce a plánu obsazení pracovních míst. Tento plán poskytuje informace o počtu obsazených pracovních míst a o počtu a kvalifikaci zaměstnanců, které organizace potřebuje. Příklad plánu práce a obsazení pracovních míst zachycuje obrázek.

### **Audit lidských zdrojů**

Umožňuje posoudit, na které z volných pracovních míst by mohli být převedeni nebo povýšeni stávající zaměstnanci. Za tímto účelem personální oddělení vede karty s profily zaměstnance obsahující údaje o jeho odborných znalostech, schopnostech a dovednostech. Při obsazování pracovního místa vnitřními pracovními zdroji se hledá uchazeč, jehož pracovní profil se nejvíce shoduje s popisem pracovního místa.

---

<sup>33</sup> DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Management lidských zdrojů: o místní veřejné správě a její dekoncentraci statutárními vyhláškami v územně členěných městech*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2007, s. 7– 15. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978– 80– 7179– 893– 4.

## **Analýza pracovních míst**

Analýza pracovních míst představuje velmi důležitou činnost v systému personálního řízení. Analýza pracovních míst poskytuje personálním manažerům (personalistům) informace potřebné při tvorbě pracovních míst – upřesňuje nároky na zaměstnance. Personální oddělení zpracovává pro každou pozici podrobný popis pracovního místa, které obsahuje popis pracovní náplně, pravomoci a odpovědnosti.

„Analýza pracovního místa poskytuje obraz práce na pracovním místě a tím vytváří i představu o zaměstnanci, který by měl na pracovním místě pracovat. Při analýze pracovních míst jde o proces zjišťování, zaznamenávání, uchovávání a analyzování informací o úkolech, metodách, odpovědnosti, vazbách na jiná pracovní místa, podmínkách, za nichž se práce vykonává a o dalších souvislostech pracovních míst.“<sup>34</sup>

Personalisté musí přesně definovat odborné požadavky pro danou pozici. Důležitost těchto informací, které jsou zjišťovány, se upravuje podle typu pracovní činnosti – jiný druh informací bude důležitý pro práci ve výrobě a jiný druh informací bude důležitý pro práci na vedoucích pozicích (manažer, ředitel, atd.).

„Mezi zdroje informací o pracovních místech patří:

- zaměstnanec na daném pracovním místě,
- školení a zkušenosti pozorovatelé,
- bezprostřední nadřízený daného místa,
- spolupracovníci či podřízený daného místa,
- další odborníci jako např. techničtí experti, atd.,
- písemná dokumentace k danému pracovnímu místu.

Informace týkající se pracovních míst lze získat mnoha metodami jako např.: pozorováním, pohovory, atd.

---

<sup>34</sup> KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce: revue littéraire mensuelle*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, 2010, s. 40. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3.



Aby bylo personální plánování úřadu efektivní, personální oddělení MML si stanovuje si jaké zaměstnance bude úřad v nadcházejícím období potřebovat – po stránce odbornosti, osobních charakteristik, z hlediska praxe, atd.

Dalším důležitým krokem při plánování zaměstnanců je analýza toho, kolik potřebných zaměstnanců již MML má, a kolik jich ještě potřebuje získat.

V průběhu doby je pravidelně aktualizován popis pracovních pozic, upravovány požadavky na dané pracovní místo. Personální oddělení by rovněž měli sledovat, zda se pracovní náplň pozic nezměnila

Při plánování zaměstnanců probíhá úzká kooperace mezi personalisty a vedoucími zaměstnanci. Na základě opatření provedených jsou vytvořeny nové pracovní pozice.

## 5.2 Získávání zaměstnanců a výběr zaměstnanců

Získávání zaměstnanců představuje personální činnost, která má za cíl identifikovat přitáhnout a najmout kvalifikovanou pracovní sílu.

Tradiční filosofií získávání zaměstnanců je přilákat co nejvíce žadatelů, ne jinak je tomu i ve veřejné správě. Pro službu ve veřejné správě jsou zapotřebí kvalifikovaní a výkonní lidé. Efektivnost procesu získávání se zvyšuje, pokud se podaří nalézt soulad mezi potřebami organizace a potřebami uchazeče.

„Evropská legislativa klade mimořádný důraz na rovné zacházení v pracovněprávních vztazích. Zákon číslo 262/2006 Sbírky, zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů v 16 odst. 1 ukládá zaměstnavatelům povinnost zajistit rovné zacházení se všemi zaměstnanci, pokud jde o pracovní podmínky, odměňování, odbornou přípravu a funkční postup.“<sup>35</sup>

Získávání zaměstnanců je dvoustrannou záležitostí. Na jedné straně stojí organizace, která si konkuruje s ostatními organizacemi na trhu práce a poptává pracovní sílu. Na straně druhé stojí potenciální zaměstnanci, kteří hledají pracovní příležitosti a vybírají si různé pracovní nabídky. Proces získávání zaměstnanců zakončený výběrem se skládá z následujících kroků:

---

<sup>35</sup> DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Management lidských zdrojů: o místní veřejné správě a její dekoncentraci statutárními vyhláškami v územně členěných městech*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2007, s. 133, Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978– 80– 7179– 893– 4.

- analýza práce, identifikace znalostí, schopností, dovedností a dalších osobnostních charakteristik požadovaných od uchazečů,
- zpracování strategie získávání zaměstnanců – jakou pracovní sílu, z jakých zdrojů, jakými metodami a za jaké náklady.
- výběr uchazečů
- hodnocení efektivnosti získávání a výběru.

Personální oddělení může při získávání lidských zdrojů použít analýzu vnějšího trhu práce a tzv. spádového území – získávání z vnějšího trhu práce. Nebo může použít analýzu vnitřních lidských zdrojů. Účelem analýzy je zjistit vývoj fluktuace nových zaměstnanců, fluktuaci dlouhodobějších zaměstnanců a vnitřní mobilitu a povýšení.

### **Získávání z vnějšího trhu práce**

„Pracovní síla z vnějšího trhu přináší organizaci „novou krev“, jejíž jiný náhled na věc a odlišné přístupy k řešení problémů mohou být pro organizaci inspirací a vést ke změnám.“<sup>36</sup>

Typickými zástupci pracovní síly z tzv. vnějšího trhu práce jsou absolventi škol, uchazeči o zaměstnání vedení na úřadu práce, ženy vracející se z mateřské dovolené, cizinci, lidé se zdravotním postižením a další. Při získávání zaměstnanců z vnějších zdrojů je potřeba zvážit:

- „termín zveřejnění nabídky pracovního místa,
- termín uzávěrky žádostí o účastna výběrovém řízení
- termín výběrového řízení
- termín oznámení výsledků výběrového řízení
- termín nástupu do zaměstnání
- délku zkušebního období“

Inzerce ve sdělovacích prostředcích

---

<sup>36</sup> ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy : 10. vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, s. 345. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-1407-3.

## **Spolupráce s úřadem práce**

Nabídka práce na vývěsce nebo na desce úřadu práce představuje levný způsob, kterým lze oslovit především zájemce o manuální či nižší administrativní nebo pracovní funkce. Na obsazení těchto pozic je požadováno základní až střední vzdělání zakončené maturitní zkouškou.

Nadměrný počet žádostí o přijetí je možné omezit uvedením minimálních požadavků, které by měli případní uchazeči o práci splňovat.

V některých případech lze takto najít vhodné zaměstnance. Tento způsob získávání zaměstnanců však vyžaduje kvalitní vzájemnou spolupráci a předávání údajů mezi úřadem práce a příslušným úřadem při získávání nových zaměstnanců.

## **On-line získávání**

Hlavní výhodou tohoto způsobu získávání zaměstnanců představuje možnost oslovit velmi široký okruh uchazečů z různých lokalit. Lze využít tzv. kariérní sociální sítě typu LinkedIn či Yammer, kde si personalisté mohou prohlížet uživatele a případně je oslovit s pracovní nabídkou. „Personalisté se však zde potýkají s velkou časovou náročností na vytřídění velkého množství nevhodných žadatelů a navíc spatřují jako nevýhodou tohoto získávání, že znamená odosobněný kontakt s uchazečem.“<sup>37</sup>

## **Veletrh pracovních příležitostí**

Klasickým případem jsou pravidelně organizované veletrhy práce organizované na vysokých školách nebo pro širokou veřejnost. Příkladem pracovního veletrhu může být např. veletrh Educa pořádaný každoročně v říjnu ve větších městech.

## **Získávání z vnitřního trhu práce**

Vnitřními lidskými zdroji jsou zaměstnanci organizace. Hlavní výhody při získávání zaměstnanců z vnitřních zdrojů jsou:

---

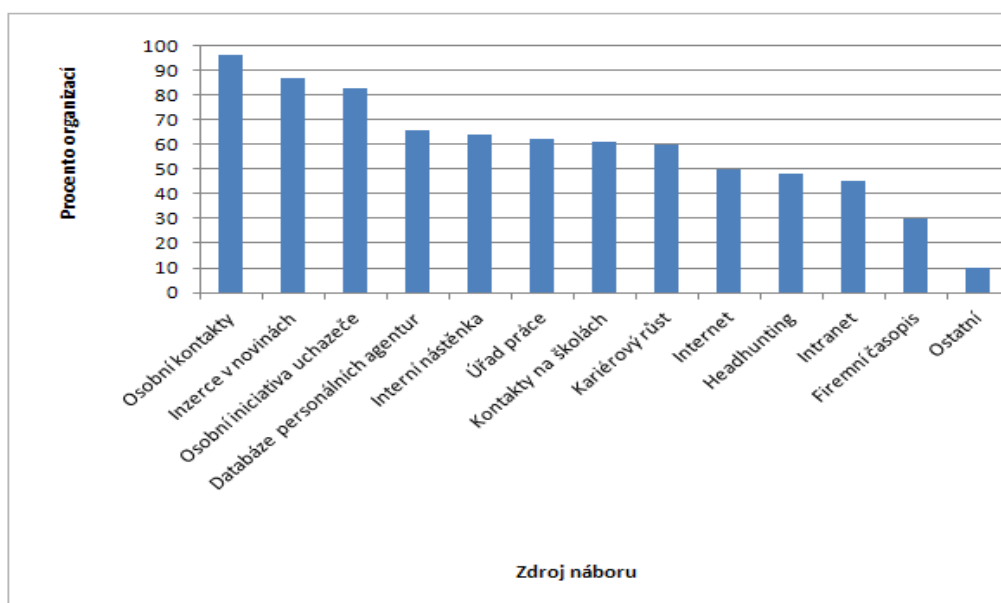
<sup>37,39</sup> DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Management lidských zdrojů: o místní veřejné správě a její dekoncentraci statutárními vyhláškami v územně členěných městech*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2007, s. 135. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978– 80– 7179– 893– 4.

- „zaměstnavatel má lepší znalost interních kandidátů a může činit více spolehlivá rozhodnutí o rozmístění zaměstnanců,
- Zvyšuje pracovní spokojenost zaměstnanců,
- Zlepšuje pracovní morálku, klima v organizaci, iniciativu a angažovanost, protože zaměstnanci dostávají nabídky učit se a příležitosti ke kariérnímu růstu,
- Pozitivně působí na snížení fluktuace a stabilizuje zaměstnance, protože jim nabízí možnost rozvíjet kariéru podle jejich zásluh, pracovního výkonu a rozvojového potenciálu, manažeři z vnitřních zdrojů posilují zachování organizační kultury a její kontinuitu.“<sup>38</sup>

„Získávání zaměstnanců z vnitřního trhu práce by mělo být pečlivě sladěno s ostatními personálními činnostmi, jakými jsou plánování následnictví, analýza práce, výběr zaměstnanců a hodnocení zaměstnance.“

Pro jakoukoliv organizaci včetně veřejné správy by mělo být nutností investovat do vzdělávání a rozvoje svých zaměstnanců, aby tito zaměstnanci byli připraveni na budoucí požadavky trhu.

Graf níže (viz obr. 1) zachycuje, jaký způsob získávání budoucích zaměstnanců je pro organizaci veřejné správy nejefektivnější:



**Obr. 2:** Nejvíce preferovaný způsob získávání zaměstnanců pro veřejnou správu

Zdroj: <http://www.aqe.cz/cz/8532/2473/clanek/verejna-sprava-a-rizeni-lidskych-zdroju/>

Z grafu vyplývá, že získávání zaměstnanců na základě osobních kontaktů, doporučení, referencí je nejvyužívanější metodou získávání nových zaměstnanců.

### 5.2.1 Výběr zaměstnanců

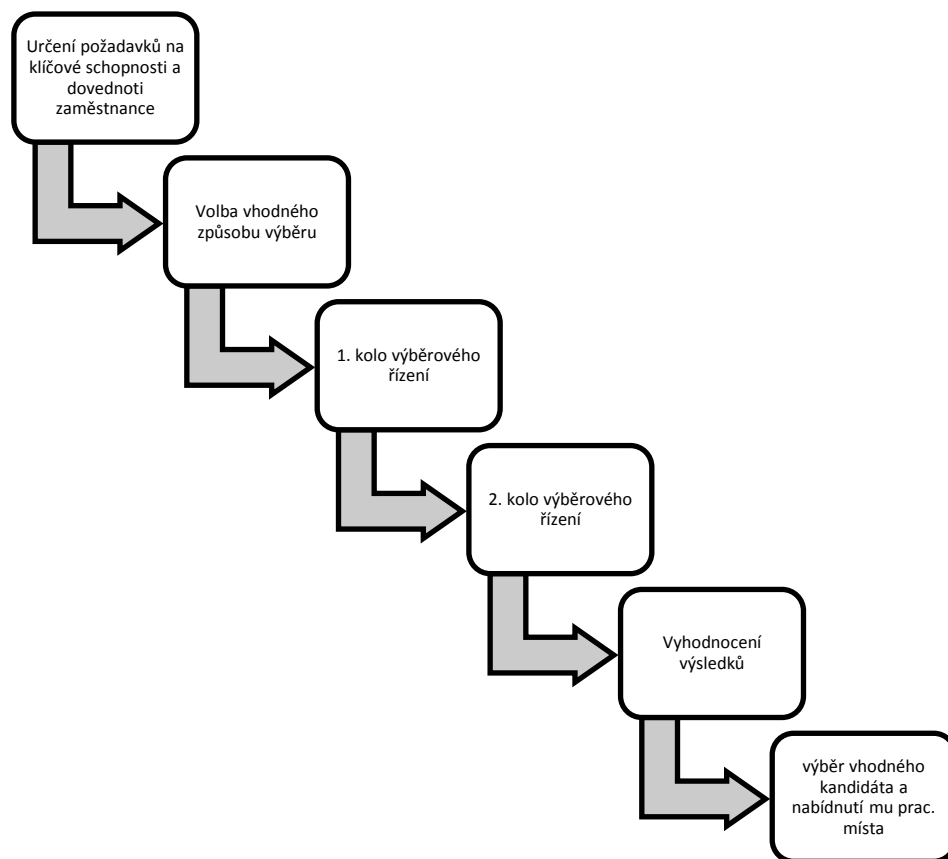
Výběr zaměstnanců představuje naprosto zásadní faktor v úspěšném fungování nejen veřejné správy, ale jakékoliv organizace. Organizace by měly mít zcela jasnou představu o tom jaké vlastnosti, schopnosti a znalosti má zaměstnanec mít k výkonu dané pracovní pozice. V praxi organizace často tuto představu nemají. Bývá nahrazována představou, že organizace má požadavek na pracovní náplň, což je nedostatečné, protože obsahem bývají pouze zpravidla kompetence ve smyslu požadavku na budoucí odpovědnost zaměstnance. Organizace by měla mít před zahájením procesu výběru zaměstnance vypracovaný generický kompetenční model, alespoň pro významné pracovní pozice v organizaci. „Kompetenci lze chápat jako způsob chování pracovníka, které musí v dané situaci použít, aby úkoly vyplývající z této pozice kompetentně zvládl. Poukazují na důležitý fakt, že není podstatné pouze to, že pracovník disponuje s určitými zdroji, ale zároveň musí být dostatečně motivovaný je použít za daných pracovních podmínek.“<sup>39</sup>

Cílem výběru zaměstnanců by měla být snaha o vybudování co nejkvalitnějšího a nejúspěšnějšího týmu. Samotnému výběru by mělo předcházet kvalitní zpracování požadavků na zaměstnance, kteří jsou hledáni. Personální útvar by měl mít jasno v tom jaké profesní a osobnostní charakteristiky by zaměstnanec měl mít, jakou úlohu by měl „hrát“ v již existujícím kolektivu zaměstnanců a jaké by měly být jeho předchozí pracovní zkušenosti.

Schéma níže zachycuje, postup výběru zaměstnanců na MML. Schéma může být použitelné i pro personální oddělení jiných úřadů.

---

<sup>39</sup> LOSKOT, Stanislav. MAGISTRÁT MĚSTA BRNO. Veřejná správa a řízení lidských zdrojů. [online]. [cit. 2015-03-28]. Dostupné z: <http://www.aqe.cz/cz/8532/2454/clanek/adaptace-zamestnancu-na-uradech-usc/>



**Obr. 3:** Postup výběru zaměstnanců ve veřejné správě

*Zdroj: vlastní zpracování*

Výběr zaměstnanců má u většiny pozic ve veřejné správě svá specifika, která vyplývají z postupů vycházejících z právního předpisu č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků. Dále také pravidlům magistrátu daného města, na jejichž základě jsou realizována výběrová řízení na neúřednické pozice.

Okruh zaměstnanců, na které se vztahuje výběrové řízení – výběrové řízení je podmínkou pro jmenování:

- do funkce tajemníka Magistrátu města Liberec
- jmenování do funkce vedoucího: odboru, oddělení a pododdělení
- vznik pracovního poměru úředníků statutárního města Liberce na dobu neurčitou.

Úředníkům je svěřeno plnění úkolů týkajících se oblastí samostatné přenesené působnosti. Dále se výběrové řízení týká zaměstnanců, kteří vykonávají: pomocné, technické, servisní, či manuální práce u Statutárního města Liberce, dále se výběrové řízení týká zaměstnanců podatelny, řidičů, pracovníků střediska

rozvozu stravy a euromanažerů.

Výběrové řízení se nemusí vyhlašovat v případě, kdy statutární město Liberec obsazuje volnou pracovní pozici jiným stávajícím úředníkem nebo v případě, kdy se jedná o pracovní poměr na dobu určitou podle §10 odst. 1 zákona o úřednících. Výběrové řízení vyhlašuje tajemník magistrátu města (MML) do funkcí jmenovaných vedoucích úředníků a na vznik pracovního poměru úředníků u MML.

Dále výběrové řízení vyhlašuje primátor statutárního města na funkci tajemníka Magistrátu. Výběrové řízení na novou pracovní pozici ve veřejné správě se vyhlašuje prostřednictvím oznámení na úřední desce magistrátu města. Výběrové řízení na danou pracovní pozici musí být současně přístupné i prostřednictvím internetu dle §3 odst. zákona č. 106/1999 Sb. O svobodném přístupu k informacím. Výběrové řízení musí být vyhlášeno nejméně 15 dnů před dnem určeným pro přihlašování uchazečů.

Přihláška k výběrovému řízení musí obsahovat:

- samostatnou přihlášku k výběrovému řízení – jméno, příjmení, titul, datum narození, státní příslušnost, místo trvalého pobytu, číslo OP nebo dokladu o povolení k pobytu, datum a podpis uchazeče.
- Strukturovaný životopis, který by měl obsahovat zejména údaj o dosavadním zaměstnání, odborných znalostech.
- Výpis z rejstříku trestů – originální nebo úředně ověřenou kopii, která nesmí být starší 3 měsíce.
- Úředně ověřenou kopii dokladu o nejvyšším dosaženém vzdělání.
- Motivační dopis, který informuje o motivech uchazeče účastnit se daného výběrového řízení.

Výběrové řízení na zaměstnance veřejné správy je omezeno zákonem o úřednících. Při zveřejňování pozice se musí personalisté řídit zejména §6 Zákona o úřednících. Úřad musí povinně zveřejnit tyto údaje:

- název územně samosprávného celku
- druh a místo výkonu práce
- platovou třídu, která odpovídá druhu vykonávané práce

- lhůtu do kdy lze podat přihlášku
- adresu na, kterou se má přihláška odeslat
- seznam dokladů, které má žadatel k přihlášce připojit
- předpoklady pracovního místa

Výběrová řízení na jednotlivých městských částech si každý úřad organizuje samostatně a mohou se v požadavcích lišit. Příklad Oznámení o výběrovém řízení u MML naleznete v příloze č.2.

Výběrová řízení na místa úředníků a vedoucích úředníků vyhláší podle §7 odstavce 3 zákona č. 312/2002 Sb. O úřednících územně samosprávných celků a o změně některých zákonů.

Výběrové řízení se vyhláší zveřejněním na úřední desce úřadu a současně také v elektronické podobě na internetových stránkách města vždy nejméně 15 dnů před dnem určeným pro přihlášení uchazečů o přijetí do pracovního poměru a o jmenování vedoucího úředníka.<sup>40</sup>

Uchazeč, který usiluje o místo úředníka nebo vedoucího úředníka, musí podat na základě vyhlášeného řízení přihlášku k výběrovému řízení. Přihláškou je pouze samostatný doklad, který nelze nahradit údaji uvedenými v průvodním dopise, životopise nebo dotazníku. Podle zákona o úřednících §6 odst. 4 uchazeč k této přihlášce přikládá požadované doklady. Přihlášku se všemi požadovanými náležitostmi lze doručit v uzavřené obálce označené názvem a číslem výběrového řízení osobně na personální oddělení magistrátu příslušného města nebo zaslat tuto přihlášku poštou na adresu příslušného magistrátu (personálního oddělení). V případě, že se uchazeč rozhodne přihlášku poslat v elektronické podobě, lze takto učinit pouze prostřednictvím datové schránky. U přiložených dokumentů musí být provedena autorizovaná konverze. Přihlášky není možné posílat emailem na adresu jednotlivých personalistů, atd.

Podle §7 odst. 4 zákona o úřednících musí přihláška obsahovat následující náležitosti:

- jméno, příjmení, datum a místo narození uchazeče
- státní příslušnost a místo trvalého pobytu uchazeče

---

<sup>40</sup> MAGISTRÁT MĚSTA BRNO. *Informace k organizaci výběrových řízení na Magistrátu města Brna* [online]. [cit. 2015– 03– 28]. Dostupné z: <http://www.brno.cz/obcan/volnamistaavyberovarizeni/informace-k-organizaci-vyberovych-rizeni/>



- číslo občanského průkazu nebo číslo o povolení k pobytu v případě, že se jedná o cizího státního občana,
- datum a podpis uchazeče.

V případě, že přihláška neobsahuje všechny zákonem požadované náležitosti včetně zákonem stanovených dokladů, vyzve personální oddělení magistrátu uchazeče, aby tyto náležitosti doplnil. Uchazeč má 7 denní lhůtu k tomu, aby tyto náležitosti doplnil. Personální oddělení magistrátu následně předá všechny přihlášky výběrové komisi. Jestliže ani po výzvě uchazeč ve stanovené lhůtě požadované údaje nedodá či nedoplní, nemůže personální oddělení zahrnout jeho přihlášku mezi přihlášky dalších uchazečů o obsazované funkční místo.

Tajemník úřadu (MML) jmenuje předsedu a členy výběrové komise. Jednání komise je neveřejné. Výběrová komise má za úkol posoudit, jestli uchazeč předložil úplnou přihlášku a příslušné doklady v souladu se zákonem a zda plní požadavky uvedené v Oznámení o vyhlášení výběrového řízení (viz příloha č.3 zpráva o posouzení uchazečů). Za účelem posouzení zda uchazeči splňují požadavky zveřejněné v Oznámení, může si komise pozvat jednotlivé uchazeče k dalšímu projednání. V závislosti na počtu uchazečů na obsazované funkční místo, může komise výběrové řízení rozvrhnout do více částí.

Postup při výběru nového zaměstnance se liší v závislosti na tom, jaká funkční pozice je obsazována. Platí pravidlo, že čím vyšší pozice je obsazována, tím je postup výběru náročnější.

Před samotným výběrem kandidátů, by si personalisté měli ujasnit, „koho hledají“ – jaký by měl zaměstnanec, kterého úřad hledá být (týmový hráč, člověk s vysoce rozvinutými organizačními schopnostmi, vstřícný, atd.). Zároveň je dobré si rovněž ujasnit, které zaměstnance organizace jednoznačně nemá zájem (arogantní, samotářští, hádaví lidé).

Části výběrové řízení zpravidla tvoří: písemný test, osobní pohovor, za účelem ověření plnění požadavků uvedených v oznámení.

Samotný výběr nových zaměstnanců zpravidla probíhá ve 2 kolech:

1. kole výběrového řízení jsou posuzovány jednotlivé přihlášky, dokumenty (profesní životopis) a doklady, které uchazeči na personální oddělení

zaslali. Uchazeči, kteří prošli prvním kolem, jsou doporučeni tajemníkovi do 2. kola výběrového řízení.

2. kolo výběrového řízení probíhá formou pohovoru. K pohovoru (a příp. k testu) jsou účastníci výběrového řízení zváni nejméně s předstihem 10 dnů. V pozvánce by měly být uvedeny normy vztahující se k vykonávané činnosti nebo oblast, které se budou týkat otázky. Osobní pohovor představuje pro personalisty první kontakt s uchazečem. Při pohovoru by měli být přítomni všichni členové komise (obzvláště vedoucí odboru, pro který se hledá nový zaměstnanec). Před samotným pohovorem by se všichni členové komise měli seznámit s dokumenty a údaji, které se týkají uchazečů. Pohovor může být rozšířen i o písemný test nebo psychologický, kterým se ověřují odborné znalosti a způsobilost uchazeče. V případě, že je ve druhém kole vícero uchazečů, uskuteční se další kolo výběrového řízení.

Po ukončení všech kol výběrového řízení následuje posuzování jednotlivých uchazečů komisí. “O posouzení uchazečů pořídí výběrová komise písemnou zprávu, která musí obsahovat údaje o složení výběrové komise, seznam uchazečů a seznam pořadí uchazečů, kteří předložili úplné přihlášky včetně dokladů, splnili předpoklady podle zákona a požadavky stanovené v Oznámení.”<sup>41</sup> Pokud o to uchazeč požádá, musí mu být umožněno nahlédnout do hodnotící zprávy. Neúspěšným uchazečům je po ukončení výběrového řízení vrácena přihláška se všemi doklady na adresu, která je uvedena na přihlášce.

Podle §9 odst. 6 zákona o úřednících, nese veškeré náklady, které vznikly uchazeči s účastí na výběrové řízení, uchazeč. Předpoklady pro vznik pracovního poměru úředníka stanovuje §4 zákona č.312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků. Předpoklady na uchazeče jsou následující:

- o uchazeč musí být státním občanem České republiky, nebo musí mít v České republice trvalý pobyt v případě, že se jedná o uchazeče s cizím státním občanstvím dle §3 odst. 1 zákona č. 337/1992 Sb.,

---

<sup>41</sup> MAGISTRÁT MĚSTA BRNO. *Informace k organizaci výběrových řízení na Magistrátu města Brna* [online]. [cit. 2015– 03– 28]. Dostupné z:<http://www.brno.cz/obcan/volnamistaavyberovarizeni/informace-k-organizaci-vyberovych-rizeni/>

- uchazeč v době přijetí do pracovního poměru musí dovršit věk 18 let
- uchazeč musí být způsobilý k právním úkonům a ovládat jazyk České republiky
- uchazeč musí být bezúhonný – nesmí být odsouzen pro trestný čin spáchaný úmyslně nebo pro trestný čin spáchaný z nedbalosti za jednání související s výkonem veřejné správy, s výjimkou toho, že by se na tuto osobu pohlíželo, jakoby odsouzena nebyla.
- uchazeč by měl splňovat další předpoklady pro výkon činností stanovených zvláštním právním předpisem. Např. Splnění kvalifikačních požadavků vzdělání podle §4 nařízení vlády č. 469/2002 Sb., které stanovuje katalog prací a kvalifikačních předpokladů.

Ty samé požadavky se týkají též předpokladů pro jmenování vedoucího úředníka, kde navíc může být zvláštním zákonem č. 451/1991 Sb. stanoveno splnění dalších předpokladů. V případě přijetí uchazeče (úředníka) se na něj vztahují mj. Podle §16 zákona 312/2002 Sb., o úřednících územně samosprávných celků tyto povinnosti:

- podle odst. 3, úředník nesmí být členem dozorčího, řídicího nebo kontrolního orgánu právnické osoby, která podniká
- podle odst. 4, smí úředník vykonávat výdělečnou činnost pouze s předchozím písemným souhlasem územně samosprávného celku, u něhož je zaměstnán.

### **Zásady správného fungování výběru zaměstnanců**

Na budoucí zaměstnance by neměly být kladeny neadekvátní požadavky typu: výborná znalost cizích jazyků, práce s konstrukčním softwarem, licence. Může se stát, že zaměstnanec tyto znalosti při výkonu své funkce tolik neuplatní a dříve nebo později odejde. Požadavky na uchazeče by měly vycházet z kompetenčního modelu úřadu (viz příloha kompetenční model vedoucího stavebního úřadu MML).

Předvýběrem by měl být snížen počet uchazečů, kteří budou hodnocení výběrovou komisí. Nemělo by se stávat, že předvýběr uchazečů je vynechán a výběrová komise bude zahlcena nadměrným množstvím uchazečů.

Výběrová komise by měla mít vypracovanou strategii výběru (různé postupy a metody hodnocení), aby bylo možno jednotlivé uchazeče porovnávat. Není dobré, pokud komise nemá kvalitní strategii, otázky jsou na uchazeči kladeny náhodně a hodnocení probíhá intuitivně. V takovém případě totiž nelze zaměstnance jednoznačně porovnat.

Personalisté by měli být při výběru uchazečů kreativní, měli by klást při výběru důraz na využívání moderních metod výběru (assessment centrum, psychotesty), atd. Nemělo by se stávat, že hlavní metodou výběru se stane „jen“ pohovor.

### 5.3 Adaptace zaměstnanců

Adaptační proces je období, během kterého se zaměstnanec úřadu zařazuje kolektivu, zvyká si na kulturu organizace a navazuje kontakty se svými spolupracovníky. „Proces adaptace představuje postupné a průběžné vyrovnávání se zaměstnance s pracovními úkoly, osvojení si potřebných pracovních dovedností a včlenění se do příslušného odboru a do sociálního systému organizace.“<sup>42</sup>

#### **Subjekty adaptačního procesu**

- Nadřízený zaměstnanec – zodpovídá za průběh adaptačního procesu. První den nástupu nového zaměstnance na pracoviště s ním během krátkého pohovoru stanoví cíle na zkušební období.
- Mentor – nejzkušenější zaměstnanec daného odboru, který je schopen a chce novému zaměstnanci pomáhat a na kterého se může nový zaměstnanec v období adaptačního procesu obracet.
- Personální oddělení – shromažďuje dokumenty, které jsou součástí adaptačního procesu. Personální oddělení metodiky vede a kontroluje průběh adaptace zaměstnance.

---

<sup>42</sup> LOSKOT, Stanislav. MAGISTRÁT MĚSTA BRNO. *Adaptace zaměstnanců na úřadech ÚSC*. [online]. [cit. 2015– 03– 28]. Dostupné z: <http://www.aqe.cz/cz/8532/2454/clanek/adaptace-zamestnancu-na-uradech-usc/>

## Objekty adaptačního procesu

- nový zaměstnanec,
- zaměstnanci, kteří se na své pracoviště vrací po delší době. Může se jednat např. o návrat z mateřské dovolené, návrat po dlouhodobé nemoci, atp. U těchto zaměstnanců probíhá adaptace za účelem doplnění si nových znalostí a dovedností,
- zaměstnanci, kteří mění pracovní zařazení – přechod zaměstnance z jednoho útvaru do druhého, změna v zařazení z důvodu zdravotního stavu nebo povýšení atd. U těchto zaměstnanců je adaptační doba krátká, neboť zaměstnanci již znají kulturu, prostředí a pracovní procesy organizace, ve které pracují.

Mezi hlavní cíle adaptačního procesu personálního oddělení MML lze zařadit:

- adaptaci zaměstnance na přijetí kultury a prostředí organizace
- porozumět očekáváním mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem
- optimalizaci pracovního výkonu v co nejkratší době
- zvyšování zaměstnancovi loajality vůči zaměstnavateli
- snížení výskytu nedorozumění, problémů a odchodů zaměstnanců přijatých ve zkušební době
- zrychlení pokroku v učení se a zapracování

Úspěšný proces adaptace zaměstnance je zakončen jeho osamostatněním. Zaměstnanec by měl být v pracovních činnostech minimálně stejně výkonný jako jeho spolupracovníci, zaměstnanec by se měl rovněž začlenit do kolektivu a být připraven pro další osobní rozvoj.

### 5.3.1 Průběh a hodnocení adaptace

Proces adaptace nového zaměstnance začíná v okamžiku uzavření pracovní smlouvy a zpravidla trvá okolo 3 až 6 měsíců. Např. na MML v Liberci proces adaptace trvá tři měsíce a shoduje se tak s délkou zkušební doby. Existuje však mnoho faktorů, které délku mentoringu ovlivňují. Konkrétní forma a rozsah

adaptačního programu záleží na vedoucím zaměstnanci. Mezi základní faktory patří: povaha a složitost vykonávané pracovní činnosti, zařazení zaměstnance v organizační struktuře, předchozí praxe zaměstnance a zejména samotná kvalita mentoringu.

Noví zaměstnanci MML jsou ihned při nástupu do zaměstnání seznámeni s osobami, na které se mohou v průběhu své adaptace obracet. Mezi tyto osoby patří: přímý nadřízený, mentor a spolupracovníci. Personalisté v průběhu adaptace seznámí nového zaměstnance s pracovním řádem úřadu, jeho organizační strukturou, kolektivní smlouvou, proškolí zaměstnance ohledně bezpečnosti (BOZP a PO) a předá zaměstnanci údaje pro přístup do intranetu.

Před příchodem nového zaměstnance na pracoviště personalisté a nadřízený ověří, že je vše pro nového zaměstnance připravené: pracovní místo, potřebné vybavení pro výkon práce (počítač, telefon, přístupová hesla, email, atd.), školení týkající se bezpečnosti práce (BOZP a PO) a požární ochrany a samotný adaptační program (viz příloha č.4).

Při příchodu zaměstnance a pracoviště je zaměstnanec seznámen se svým nadřízeným, který s novým zaměstnancem provede kratší pohovor, jehož smyslem je vytyčení cílů na zkušební dobu (období adaptace). Vedoucí rovněž za účelem co nejefektivnějšího proškolení nového zaměstnance určí tomuto zaměstnanci garanta, který mu bude pomáhat zapracovat se dané pozici a zprostředkovávat zpětnou vazbu vedoucímu.

V průběhu zkušebního období (nejpozději 10 dnů před jeho koncem) se sejde zaměstnanec a vedoucí za účelem vyhodnocení uplynulého období a posouzení zda zaměstnanec splnil cíle stanovené na začátku adaptačního procesu a zda je způsobilý i působit na dané pracovní pozici i do budoucna. Přímý nadřízený zaměstnance je povinen o výsledku adaptačního procesu a průběhu zkušebního období informovat vedoucího personálního oddělení a tajemníka.

V případě, že adaptační proces pro zaměstnance vyvíjí pozitivně, bude zaměstnanec i nadále pokračovat na daném pracovním místě i po uplynutí zkušební doby. Zaměstnanec a jeho vedoucí se dohodnou na dalších cílech a na plánu vzdělávání.

V případě, že se průběh adaptace pro zaměstnance nevyvíjí pozitivně a byly zjištěny nedostatky v procesu adaptace ze strany vedoucího, může vedoucí stanovit cíle pro odstranění těchto nedostatků ve zbytku zkušební doby. Jestliže se zaměstnanci podaří splnit všechny dodatečně stanovené cíle a odstranit nedostatky, může zaměstnanec pokračovat ve výkonu zaměstnání i po uplynutí zkušební doby.

Jestliže však zaměstnanec z nějakého důvodu nesplní cíle stanovené ve zkušební době nebo se v tomto období dopustí závažného porušení pracovní kázně či pracovních předpisů, bude s takovýmto zaměstnancem rozvázána pracovní poměr ve zkušební době na základě doporučení přímého nadřízeného tajemníkovi MML.

Při adaptaci nových zaměstnanců MML je velmi důležité aby:

- noví zaměstnanci měli nastavený adaptační plán a nebyli ponecháni bez pomoci
- zaměstnanci by měl být přidělen garant, který jej bude provádět adaptací. Zaměstnanec by měl být hodnocen průběžně, nikoli na konci zkušební doby.
- zaměstnanci by měl být přidělen mentor nebo jeho přímý nadřízený, který bude sám ochoten (velmi důležité) se zaměstnanci na pracovišti věnovat, pomáhat mu a být mu oporou v procesu adaptace,
- zaměstnanci by měly být nastaveno průběžné hodnocení a cíle zácvičku, nemělo by docházet k tomu, že zaměstnanec bude od počátku neadekvátně vytížen a nudí se,
- mentor nebo vedoucí by měl v průběhu adaptace zjišťovat spokojenost zaměstnance s vývojem situace (jeho začleněním do kolektivu, atd.), nemělo by docházet k podceňování sociálního začleňování nového zaměstnance do kolektivu,
- adaptační plán by měl být průběžně aktualizován dle tempa adaptace zaměstnance, nemělo by docházet k tomu, že zaměstnanec neví, co od něj jeho nadřízený očekává,

- pokud vedoucí nebo mentor není ve zkušební době s výkonem nového zaměstnance spokojen, měl by s tímto zaměstnancem rozvázat pracovní poměr, aby nedocházelo nepříjemným situacím v budoucnu.

## 5.4 Vzdělávání zaměstnanců

Každý úředník má stanoven individuální plán vzdělávání, který stanovuje v období následujících 3 let. Územně samosprávný celek má povinnost sestavit úředníkům vzdělávací plán nejpozději do 1 roku od vzniku pracovního poměru úředníka. Územně samosprávný celek je také povinen nejméně jednou za 3 roky vyhodnotit plnění vzdělávání úředníků a případně jej na základě hodnocení aktualizovat.

Seznam akreditovaných institucí, kde se mohou úředníci působící ve veřejné správě vzdělávat, uvádí ministerstvo vnitra na svých internetových stránkách. Mezi nejznámější vzdělávací instituce se řadí Institut pro veřejnou správu Praha (IVS)

Institut je příspěvkovou organizací zřízenou ministerstvem vnitra. „Institut je orgánem veřejné správy, který řídí a koordinuje oblast zvláštních odborných způsobilostí jako kvalifikačního předpokladu pro výkon státní právy v přenesené působnosti, včetně ověření této působnosti zkouškou. Institut působí jako vzdělávací instituce nabízející úředníkům ucelenou nabídku akreditovaných vzdělávacích programů pro prohlubování kvalifikace.“<sup>43</sup>

Každý rok Institut připraví a realizuje téměř 400 akcí pro téměř 6000 úředníků. Vzdělávací akce jsou uskutečňovány prostřednictvím akreditovaných vzdělávacích programů.

V roce 2010 z rozhodnutí ministra vnitra došlo k přesunu některých agend z Institutu státní správy na Institut pro veřejnou správu Praha.

---

<sup>43,48</sup> INSTITUT PRO VEŘEJNOU PRÁVU PRAHA. *O Institutu* [online]. 2015 [cit. 2015-03-28]. Dostupné z: <http://www.institutpraha.cz/o-nas>



„Institut klade důraz na naplnění svého základního cíle – být moderním, spolehlivým, seriózním a otevřeným partnerem úřadům, jejich úředníkům, občanům i institucím, partnerem bude vždy garantem odbornosti, profesionality i kvality.“<sup>44</sup>

Vzdělávání úředníků územně samosprávných celků probíhá buď prohlubováním (č.312/2002 Sb. o úřednících územně samosprávných celků) nebo zvyšováním kvalifikace (č. 262/2006Sb. zákoník práce).

Úředníci jsou povinni prohlubovat si kvalifikaci účastí na vstupním vzdělávání, průběžném vzdělávání nebo na přípravě a ověření zvláštní odborné způsobilosti. Vedoucí úředníci jsou rovněž povinni prohlubovat svou kvalifikací účastí na vzdělávání vedoucích úředníků.

Náklady na prohlubování kvalifikace úředníků hradí podle zákona územně samosprávný celek (MML). V případě, že úřední zkoušku nesloží a musí ji opakovat, hradí si náklady spojené s jejím opakováním podle §26 odst. 1 zákona o úřednících územně samosprávných celků sám.

### 5.4.1 Základní typy vzdělávání úředníků

#### **Vstupní vzdělání**

Vstupní vzdělání zahrnuje znalosti veřejné správy, konkrétně znalosti činnosti veřejné správy a územně samosprávných celků. Vzdělání dále zahrnuje základy veřejného práva, veřejných financí, etiky úředníků. Dále také znalosti užívání informačních technologií, základy organizačních a komunikačních dovedností a v neposlední řadě základní dovednosti a návyky potřebné pro výkon správních činností.

Úředník má povinnost ukončit vstupní vzdělání nejpozději do tří měsíců od vzniku pracovního poměru. Uchazeč prokáže úspěšné zakončení vstupního vzdělávání osvědčením vydaným institucí, která toto vzdělávání zabezpečila.

Vstupní vzdělávání nemusí podstoupit úředník, který má zvláštní odbornou způsobilost.

### **Zvláštní odborná způsobilost**

K tomu, aby úředník získal zkoušku odborné způsobilosti, je zapotřebí úspěšné absolvování písemné zkoušky před komisí. V případě, že úředník úspěšně složí tuto zkoušku, je mu vydáno svědčení o absolvování této zkoušky, kterým se úředník prokazuje. Podle vyhlášky č. 512/2002 §1 Sb., o zvláštní odborné způsobilosti úředníků územně samosprávních celků uvádí výčet všech správních činností, pro jejichž výkon je nutné absolvování zkoušky o zvláštní odborné způsobilosti.

Zkouška se skládá ze dvou částí: obecné, která je povinná pro všechny úředníky a z části zvláštní, která obsahuje znalosti potřebné k výkonu správních činností uvedených v §1 vyhlášky č. 512/2002 Sb. Tuto zkoušku je úředník povinen absolvovat a prokázat její úspěšné složení nejpozději do 18 měsíců od vzniku pracovního poměru nebo ode dne kdy úředník začal vykonávat takovou správní činnost, která vyžaduje výše zmíněnou odbornou způsobilost.

Existuje několik případů, kdy úředníci vykonávající správní činnosti uvedené ve vyhlášce č. 512/2002 Sb. zkoušku zvláštní odborné způsobilosti skládat nemusí:

- "úředníci, kteří již prokázali příslušnou zvláštní odbornou způsobilost ode dne účinnosti zákona o obcích,
- úředníci, kterým bylo vydáno ministerstvem vnitra osvědčení o uznání rovnocennosti vzdělání nebo jeho části,
- úředníci, kteří získali rovnocenné vzdělání, a bylo jim uznáno územním samosprávným celkem,
- úředníci, kterým do 31.12.2007 vznikne nárok na starobní důchod, pokud neexistuje dobrovolný zájem."

Tyto výjimky jsou podrobně popsány v §21 odst. 4a, odst. 6, odst. 7 vyhlášky č. 512/2002 Sb. Územně samosprávný celek je povinen přihlásit úředníka vykonávajícího správní činnosti obsažené ve vyhlášce č. 512/2002 Sb. ke zkoušce

zvláštní odborné způsobilosti ve lhůtách, které stanovuje §21 odst. 5 vyhlášky č. 512/2002 Sb.

### **Vzdělávání vedoucích úředníků a vedoucích úřadů**

Vzdělávání vedoucích úředníků zahrnuje obecnou část, která zahrnuje znalosti a dovednosti v oblasti řízení úředníků a zvláštní část, která zahrnuje přehled činností, které stanovuje prováděcí právní předpis vykonávaných podřízenými úředníky.

Vzdělávání vedoucích úředníků podle zákona hradí územně samosprávný celek. Úředníci, kteří absolvovali toto vzdělávání, mají za povinnost po ukončení tohoto vzdělávání, setrvat v pracovním poměru k tomuto územně samosprávnému celku po dobu 3 let. V případě, že se úředník rozhodne rozvázat pracovní poměr se samosprávným celkem v dřívější lhůtě, je povinen uhradit územnímu samosprávnému celku veškeré náklady (nebo jejich poměrnou část) spojené s tímto typem vzdělávání.

### **Průběžné vzdělávání**

Smyslem průběžného vzdělávání je umožnění úředníkům prohloubit si, aktualizovat nebo získat specializační vzdělání zaměřené na výkon správních činností v daném samosprávném celku.

O účasti úředníka na kurzech průběžného vzdělávání rozhoduje vedoucí úřadu na základě potřeb územně samosprávného celku. Vzdělávací plán úředníků MML je stanovován na základě jejich pravidelného hodnocení. Vzdělávací plán je zaměstnanců je rovněž sestaven s ohledem na potřeby úřadu. Úředníci MML jsou na školení a další vzdělávání vysíláni v obdobích kdy jsou jednotlivé odbory méně vytíženy, např. odbor živnostenský a správní v letních měsících a začátkem školního roku. Úředníci jsou povinni se tohoto vzdělávání zúčastnit. Účast na kurzu, který je součástí průběžného vzdělávání se prokazuje osvědčením vydaným institucí, která kurz zajišťovala.

## 5.5 Hodnocení a motivace zaměstnanců

Hodnocení slouží jako manažerský nástroj nadřazený za účelem řízení výkonu zaměstnanců (podřízených). Základním účelem hodnocení je podpora osobního rozvoje zaměstnance, plnění úkolů a cílů odboru. Hodnocení hraje důležitou roli při vedení zaměstnanců. Hodnocení může být buď jednorázový akt, nebo také propracovaný systém, se kterým vedoucí dlouhodobě, smysluplně a systematicky pracují.

„Hlavním přínos hodnotícího systému pro personalisty je:

- získání představy o výkonech, jednání a pracovních schopnostech jednotlivců
- řízení pracovního výkonu
- zlepšení chování
- spravedlivá diferenciacce mezi zaměstnanci
- cíleně zaměřené vzdělávání, reagující na skutečné potřeby v oblasti měkkých dovedností

Každý zaměstnanec by měl přispívat ke správnému chodu svého oddělení nebo odboru dosahováním cílů a rozvíjením svých kompetencí (znalosti, dovednosti, chování).

Systém hodnocení zaměstnanců lze rozčlenit do několika fází:

### **První fáze je tzv. přípravná.**

V této fázi má být vytvořena metodologie toho, kdo bude hodnotit, jaký je postup a cíle hodnocení

### **Druhou fází tvoří implementace systému hodnocení do praxe.**

V této fázi by měly být vysvětleny standardy hodnocení formou školení, tréninků jak hodnoceným (co od nich úřad očekává, atd.) tak hodnotitelům.

### **Třetí fáze je tzv. „fáze úspěchu“**

Zaměstnanci umí využívat hodnotící systém. Systém je pro ně srozumitelný a obsahuje důvěrné informace. Zaměstnanci vědí, že jsou výstupy hodnotícího systému dále zpracovávány.

Hodnocení zaměstnanců na MML je pravidelně prováděno od roku 2011. Hodnocení zaměstnanců je upraveno v „Pokynech k hodnocení zaměstnanců Magistrátu města. Od roku 2015 jsou papírové formuláře sloužící k hodnocení v elektronické podobě. Systém hodnocení je propojen se systémem vzdělávání.

Výstupy hodnocení zaměstnanců se využívají k posouzení pracovního výkonu zaměstnanců a k určení jejich dalšího pracovního vývoje a případných personálních změn. Hodnocení také slouží jako podklad pro rozdělování osobních příplatků.

### **Proces hodnocení zaměstnanců**

U MML hodnocení zaměstnanců probíhá tím způsobem, že hodnocení provádí vždy přímý nadřízený. Řadové zaměstnance hodnotí vedoucí oddělení. Vedoucí oddělení jsou následně hodnoceni vedoucím odboru a ti jsou hodnoceni tajemníkem. Tajemník není do hodnocení zahrnut, neboť je průběžně hodnocen voleným orgánem.

Hodnotící proces začíná tím, že přímý nadřízený vyplní hodnotící formulář. Při hodnocení u Magistrátu města Liberec využívají metodu BARS (Behaviorally Anchored Rating Scale). Toto hodnocení se nezaměřuje přímé měření efektu vykonávané práce, ale na hodnocení přístupu k práci, dodržování postupů a pracovního chování. Hodnoceno je celkem 13 kritérií, kde každé kritérium má 5 úrovní, které popisují význam kritéria. Hodnocena jsou tato kritéria:

1. Přístup k práci a pracovní výkonnost
2. Jednání s klientem Odborná spolehlivost Znalost práce
3. Odbornost Plnění pracovních úkolů
4. Přístup k vnitřnímu a vnějšímu klientovi

5. Kvalita práce
6. Komunikace a spolupráce
7. Odborné znalosti a dovednosti potřebné k výkonu
8. Kvalita práce Množství práce
9. Pracovní/manažerské dovednosti
10. Ochota vzdělávat se a rozvíjet
11. Týmová spolupráce
12. Vytíženost v pracovní době
13. Flexibilita - zastupitelnost

**Hodnocení zaměstnanců se dělí do několika skupin:**

- špatný pracovník – navrhuje se buď převedení na jinou práci, nebo ukončení pracovního poměru.
- průměrný pracovník – navrhuje se způsob odstranění nedostatků
- velmi dobrý pracovník – navrhuje se způsob odstranění nedostatků
- výborný pracovník – navrhuje se povýšení pokud, pokud o to má hodnocený zájem

Po skončení hodnocení předává vedoucí oddělení hodnotící archy vedoucímu odboru. Vedoucí odboru a vedoucí oddělení následně společně seznámí zaměstnance s výsledky hodnocení, navrhnou finanční opatření, další vzdělání a úkoly pro další období. Zaměstnanec se v této fázi hodnocení může vyjádřit a uvést případné připomínky.

V poslední fázi hodnocení odevzdá vedoucí odboru podepsané hodnocení na personální oddělení k dalšímu zpracování.

Přínosem hodnocení pro zaměstnance (hodnocené) jsou jasně definovaná očekávání nadřazeného do budoucího období. Prostřednictvím hodnocení si hodnocený může lépe uvědomit své silné a slabé stránky a pracovat na nich. Hodnocení také zaměstnance motivuje k dalšímu osobnímu a profesnímu rozvoji.

Hodnotitelé (vedoucí zaměstnanci) získávají od hodnotícího systému účinný nástroj k řízení svých podřízených. Systém hodnocení umožňuje hodnotiteli stanovit hodnocenému požadavky a cíle, které jsou od něj

v následujícím období očekávány, dále také umožňuje vedoucím sestavit plán profesního rozvoje podřízených. Dobře propracovaný hodnotící systém prohlubuje komunikaci a kolegiální vztahy s podřízenými.

Přínosem hodnocení pro úřad (MML) je možnost stanovení a uskutečnění cílů. Dále dává organizaci přehled o dovednostech a schopnostech svých zaměstnanců, plánování kariéry zaměstnanců a zajišťování jejich budoucích potřeb. Systém hodnocení také slouží jako prostředek pro zkvalitnění kultury organizace a vnitřních vztahů.

### 5.5.1 Motivace zaměstnanců

Plat zaměstnanců ve státní správě se skládá z přesně definovaných složek: platového tarifu, příplatků, osobního příplatku a odměn

Motivace zaměstnanců slouží jako nástroj k ovlivňování výkonu zaměstnanců. Motivace by měla zahrnovat organizaci a poskytování výhod zaměstnancům ve formě např. stravování, volnočasových aktivit, kulturních akcí, benefitů pro zaměstnance a jejich rodinné příslušníky, atd.

Motivace pro personalisty představuje nástroj, který jim umožňuje nábor a výběr nových kvalitních zaměstnanců, rovněž přispívá. Motivace zahrnuje možnosti finančního a nefinančního odměňování. Motivace u MML probíhá ve spolupráci personálního oddělení a vedoucího odboru. Jsou dány dvě základní skupiny, do kterých lze motivaci rozdělit: Finanční motivace (dána zákonem, podrobněji popsána v následující kapitole) a motivace nefinanční viz níže.

#### **Nefinanční motivace**

Nefinanční motivace slouží jako doplněk k motivačním nástrojům. Níže jsou popsány nejběžnější techniky motivace mj. využívané i na MML.

**Ústní pochvala zaměstnance** – může být velmi účinným nástrojem k motivaci a zvýšení loajality zaměstnance. Má mnoho forem: písemná pochvala (poděkování), individuální pochvala před kolegy nebo v kanceláři nadřízeného

**Nabídka nových příležitostí pro zaměstnance** – vhodné pro ty zaměstnance, kteří bez obtíží a vysoce kvalitně zvládají svou práci. Zpravidla se

jedná o důležitý úkol, který dodá zaměstnanci nový impuls a posílí jeho sebevědomí. Tato nabídka může zahrnovat možnost stát se zástupcem vedoucího v jeho nepřítomnosti, vysílání zaměstnance na reprezentativní akce kraje nebo města, atd.

**Nabídka možností osobního rozvoje** – rovněž vhodné pro ty zaměstnance, kteří bez obtíží a vysoce kvalitně zvládají svou práci. V tomto případě se může jednat o nabídku s účastí na jednání/konzultacích vedoucích napříč odbory, atd.

**Naslouchání zaměstnancům při řešení problémů** – tento způsob motivace pomáhá v zaměstnancích posílit pocit své důležitosti v týmu. Mnohdy bývají řešení navrhována zaměstnanci významnou přínosem při řešení problémů.

**Delegace částí pravomocí z vedoucího na podřízeného** – vzbuzuje v podřízených zaměstnancích důvěru v nadřízeného, zvyšuje jejich loajalitu k nadřízenému. Tento způsob motivace by měl být využíván pouze zkušenými vedoucími, kteří si je vědomi toho, že když bude část jeho pravomocí vykonávat někdo jiný, neznamená to ohrožení jeho vlastní pozice, ale naopak posílení jeho pracovního týmu (oddělení)

**Konstruktivní výtka (pokárání)** – pokud přijde včas a je konstruktivní (bez urážek, osočování, atd.), taktně komunikována zaměstnanci (rozhodně by kritika neměla probíhat před klienty úřadu, nebo ostentativně před ostatními spolupracovníky), nebude vnímána ze strany zaměstnance negativně, ale jako pomoc ze strany nadřízeného. Může v zaměstnanci vzbuzovat pocit, „že není sám“, že není organizaci v kolektivu zbytečný atd.

## 5.6 Odměňování zaměstnanců

Odměňování zaměstnanců ve veřejné správě je pro personální úřady je založeno na těchto principech. Odměňování zaměstnanců řeší zákon, jiná forma platových podmínek není přípustná, výjimka je možná pouze u zaměstnanců zařazených do 13. a vyšší platové třídy, kdy je možné sjednat smluvní plat.



Veřejnoprávní i soukromé organizace se musí řídit zákoníkem práce §203, který ukládá povinnost vedoucím zaměstnancům provádět hodnocení podřízených. Subjekty ve veřejné správě se ještě řídit zákonem č. 312/2002 Sb. o úřednících.

Ve srovnání se soukromým sektorem, je právní úprava týkající se problematiky odměňování ve veřejné správě velmi podrobná a nedovoluje stanovit plat jiným způsobem nebo v jiné výši než stanovuje platná právní úprava. Základními právními předpisy, ze kterých se vychází při hodnocení zaměstnanců ve veřejné správě, jsou: zákoník práce (zákon č. 262/2006 Sb.) a dále nařízení vlády 567/2006 Sb. týkající se minimální mzdy. Platové poměry zaměstnanců veřejné správy jsou upraveny zákonem o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách (č.381/2010 Sb.) Tento zákon upravuje platové poměry všech zaměstnanců státní správy s výjimkou: vojáků z povolání, duchovních, státních zástupců, představitelů státní moci, zastupitelů obcí.

"Mzda a plat se poskytují podle složitosti, odpovědnosti a namáhavosti práce, podle obtížnosti pracovních podmínek, podle pracovní výkonnosti a dosahovaných pracovních výsledků. Složitost, odpovědnost a namáhavost práce se posuzuje podle vzdělání a praktických znalostí a dovedností potřebných pro výkon této práce."<sup>45</sup> Plat vyplácený zaměstnancům ve státní správě nesmí být nižší, než je současná minimální mzda a dále je omezena zaručenou mzdou.

Zákoník práce stanovuje, že zaměstnancům ve státní správě je vyplácen plat nikoli mzda. Platem jsou odměňováni zaměstnanci státu, územně samosprávných celků, státních fondů, příspěvkových organizací, jejíž náklady na platy a odměny jsou za pracovní pohotovost plně zabezpečovány z příspěvku na provoz poskytovaného z rozpočtu zřizovatele.<sup>46</sup>

Platový systém ve veřejné správě se skládá ze čtyř částí:

#### **a) Tarifní soustava**

Tarifní systém je založena na 16 stupňovém systému hodnocení s ohledem na náročnost, složitost, a požadavek stejného platu za stejnou práci pro zaměstnance veřejné správy.

---

<sup>50,46</sup> FINANCE.CZ. *Vše o platech a mzdach* [online]. 2013 [cit. 2015-03-29]. Dostupné z: <http://www.finance.cz/dane-20a-20mzda/mzda/vse-20o-20mzdach/plat-20a-20mzda/>

Tarifní soustava je založena na dělbě práce podle složitosti, namáhavosti a odpovědnosti do 16 platových tříd. Z popisu pracovních činností vyplývá náročnost práce a s tím spojené zařazení do platové třídy dle katalogu prací dle nařízení vlády č. 222/2010 Sb., které stanovuje druhy prací ve veřejné správě.

Rozdělení do platových tříd, pomáhá zajišťovat srovnatelné odměňování s jinými odvětvími. Tabulky s platovými třídami jsou dostupné na webových stránkách ministerstva práce a sociálních věcí. Povinností každého zaměstnavatele je zařadit zaměstnance do platové třídy, která odpovídá nejnáročnější činnosti, kterou vykonává. K tomu, aby mohl být zaměstnanec zařazen do příslušné platové třídy, musí splňovat kvalifikační předpoklady stanovené nařízením vlády. V některých případech lze zaměstnance zařadit i do vyšší platové třídy, než jsou jeho kvalifikační předpoklady. Zařazení zaměstnance do platové třídy je v kompetenci zaměstnavatele. Kvalifikační předpoklady nezbytné pro výkon jednotlivých platových tříd stanovuje §2 nařízení vlády č. 564/2006 Sb.

Platový stupeň příslušné platové třídy se odvíjí od: délky vojenské nebo civilní služby, péče o dítě a délky dosažené praxe v oboru. Pod pojmem praxe v oboru lze chápat výkon práce, pro který je potřeba znalosti stejného nebo podobného typu jako pro výkon požadované práce.

## **b) Odměny**

Odměny lze podle zákoníku práce §134 poskytnout zaměstnanci za splnění významného pracovního úkolu. Na poskytování odměn však není právní nárok, ani v případě, že byly splněny uvedené podmínky. Rozhodne-li však zaměstnavatel o poskytnutí odměny, stává se odměna nárokem zaměstnance. Zaměstnavatel může své rozhodnutí o udělení odměny zaměstnanci následně negovat.

Ke změně v odměňování zaměstnanců došlo v roce 2011, kdy nařízení vlády 381/2010 Sb. umožňuje v §6 odměňovat zaměstnance pomocí tarifů v rámci platových tříd pro všechny platové třídy a dále také umožňuje sjednat se zaměstnanci zařazenými do 13. a vyšší platové třídy smluvní plat, který pokrývá všechny složky, které by těmto zaměstnancům náležely. Ke smluvnímu platu již nelze žádné další složky kromě odměn.

### c) příplatky

Poskytování příplatků je stanoveno zákoníkem práce. Příplatky jsou kompenzovány za ztížené pracovní podmínky nebo odpovědnost za úkoly. Příplatky lze rozdělit do několika skupin:

#### **Příplatek za vedení**

“Příplatek za vedení náleží zaměstnanci, který je vedoucím zaměstnancem. Příplatek je odstupňován podle jednotlivých stupňů řízení a je stanoven procentní sazbou z platového tarifu nejvyššího platového stupně v platové třídě, do které je vedoucí zaměstnanec zařazen.”<sup>47</sup> Výši příplatku lze rozdělit do několika kategorií.

#### **Příplatek v rozpětí 5 – 30% z platového tarifu 1. stupně řízení**

Náleží vedoucímu zaměstnanci, který řídí práci podřízených

#### **Příplatek v rozpětí 15 – 40% z platového tarifu 2. stupně řízení**

Náleží vedoucímu zaměstnanci, který řídí práci zaměstnanců na 1. Stupni a také vedoucímu zaměstnanci, který řídí práci podřízených

#### **Příplatek v rozpětí 20 – 50% z platového tarifu 3. stupně řízení**

Náleží vedoucími zaměstnanci, který řídí práci vedoucích zaměstnanců na 2. stupni a také vedoucímu zaměstnanci, který řídí práci vedoucích zaměstnanců na 1. stupni. Tento příplatek rovněž náleží zaměstnanci, který je vedoucím organizační složky a řídí práci zaměstnanců na 1. stupni

#### **Příplatek v rozpětí 30 – 60% z platového tarifu 4. stupně řízení**

Náleží vedoucímu zaměstnanci – statutárnímu orgánu, který řídí vedoucí zaměstnance na 2. stupni, vedoucímu zaměstnanci organizační složky, jenž řídí práci

---

<sup>47</sup> NEŠČÁKOVÁ, Libuše a Lucie MARELOVÁ. *Vnitřní závazné předpisy zaměstnavatele a jiné pracovněprávní úkony: krok za krokem*. 1. vyd. Praha: Grada, 2013, s. 220. Právo pro každého (Grada). ISBN 978-80-247-4622-7

**Příplatek za noční práci.** Zaměstnanci náleží příplatek ve výši 20% průměrné hodinové sazby, za každou započatou hodinu práce v časovém rozmezí od 22.00 – 06.00.

**Příplatek za práci o víkendu** (v sobotu a neděli) – v tomto případě se zaměstnanci poskytuje příplatek ve výši 25% průměrné hodinové mzdy

**Příplatek za práci ve ztížených pracovních podmínkách** – podrobnější okruh faktorů, které mají vliv na pracovní podmínky lze najít v zákoně 567/2006 Sb. Výše příplatku za práci ve ztíženém prostředí se pohybuje v rozmezí 400–1400 Kč.

**Příplatek za rozdělenou směnu** – přísluší zaměstnancům, kterým zaměstnavatel rozdělil směnu na dvě a více částí. V tomto případě příplatek dosahuje 30% průměrné hodinové mzdy.

Plat nebo náhradní volno za práci přes čas. Zaměstnanci, který pracuje přes čas, náleží plat odpovídající průměrné hodinové mzdě a navíc příplatek ve výši 25% průměrného výdělku. Pokud zaměstnanec pracuje ve dnech nepřetržitého odpočinku, příplatek se zvyšuje na 50% průměrného hodinového výdělku.

#### **d) Osobní příplatek**

„Osobní příplatek je nástrojem k ocenění dlouhodobého velmi dobrého pracovního výkonu zaměstnance, k ohodnocení náročnosti vykonávané práce nebo plnění většího rozsahu pracovních úkolů v porovnání s ostatními zaměstnanci“<sup>48</sup>

Osobní příplatek by měl být poskytován pouze těm zaměstnancům, kteří odvádí svou práci nadstandartním způsobem. Tento příplatek by neměl sloužit k plošnému zvyšování nebo vyrovnávání příjmové úrovně zaměstnanců neboť takový přístup by neodpovídal požadavku na spravedlivou odměnu za vykonanou práci dle čl. 28 odst. 1 LPS.

---

<sup>48</sup> NEŠČÁKOVÁ, Libuše a Lucie MARELOVÁ. *Vnitřní závazné předpisy zaměstnavatele a jiné pracovněprávní úkony: krok za krokem*. 1. vyd. Praha: Grada, 2013, s. 229. Právo pro každého (Grada). ISBN 978-80-247-4622-7

Zaměstnavatel může přiznat osobní příplatek pouze v takovém případě, kdy jsou splněna všechna potřebná kritéria. Splněním těchto kritérií však zaměstnanci automaticky nevzniká nárok na osobní příplatek.

Osobní příplatek tvoří nenárokovou složku platu, není tzv. tarifním příplatkem a může být ve výjimečných případech i snížen. Osobní příplatek by měl zejména sloužit jako motivace pro zaměstnance pro podávání co nejlepších výkonů. Výše osobního příplatku, může dosáhnout až 50% platového tarifu nejvyššího stupně platové třídy, v níž je zaměstnanec zařazen.

## 6 Závěr

Služební zákon existuje v právním řádu České republiky již od roku 2002, kdy jej vláda Vladimíra Špidly zařadila do právního řádu České republiky – zákon č. 218/2002 Sb. Služební zákon byl/je jednou ze základních podmínek pro vstup České Republiky do Evropské Unie.

„Zákon o státní službě představuje velmi účinné opatření z hlediska potírání korupce. Zákon definuje jasná pravidla pro odměňování úředníků, způsob jejich jmenování/odvolávání a vymezuje jasné kompetence politiků a státního aparátu.“<sup>49</sup>

Špidlova vláda však odložila účinnost tohoto zákona až na rok 2005. Služební zákon byl však roku 2005 odložen ještě 4x (1x Gross, 2x Topolánek, 1x Nečas) – politici napříč politickým spektrem opakovaně bránili tomu, aby zákon o státní službě začal platit v praxi. Šlo především o to, aby nezačal platit zákon, který výrazně omezí možnost politických stran dosazovat na vysoké funkce ve státní správě vlastní lidi. Česká Republika tak byla do nedávna jediný státem Evropské Unie, který ještě neměl v účinnosti zákon o státní službě. Přitom přijetí tohoto zákona bylo jednou z klíčových podmínek pro vstup České Republiky do Evropské Unie.

---

<sup>49</sup> INVENTURA DEMOKRACIE. *Služební zákon* [online]. [cit. 2015-03-30]. Dostupné z: <http://www.inventurademokracie.cz/sluzebni-zakon/>

Česká Republika byla dlouhodobě kritizována ze strany Evropské komise kvůli tomu, že vlády a politické strany příliš manipulují s úředníky, kteří v důsledku těchto zásahů neodvádějí kvalitní práci, jako celek. Se zásahy politiků rovněž souvisí vysoká fluktuace úředníků způsobená politickými čistkami v povolebním mocenském procesu. Toto má negativní dopad na čerpání prostředků z evropského rozpočtu a vliv na chod jak ministerstev, tak dalších úřadů, ale především na kvalitu úředníků. Neschopnost přijetí tohoto zákona nejen, že mnohé vypovídá o české republice, ale navíc jako by se Česká Republika, i když si to za program dávaly mnohé politické strany a hnutí se nechtěly opravdu oprostít od korupce (jen na oko). Úředníci jsou tak v moci politiků, kteří si mohou s nimi "dělat co se jim zlíbí."

Do tohoto jednání patří např. mstění (odvolání, degradace) se úředníkům když upozorní na nesrovnalosti v jednání atd., které například nehraje do karet tajemníkovi úřadu.

Dalším případem může být zaměstnávání známých politiků na úřadech za smluvní platy, bez toho aniž by bylo jasné, jakou práci dotyčná osoba odvádí. V minulosti došlo k několika případům, kdy známí politiků dostávali statisíce za blíže nespecifikované činnosti na úřadech, odborech, atd. Nebo např. kdy vyšší státní úředník magistrátu spřízněným firmám prodával a pronajímal majetek města (areály bývalých městských podniků, pozemky) pod cenou a rovněž těmto firmám přiděloval zakázky firmám.

Toto má negativní dopad na čerpání prostředků z evropského rozpočtu a vliv na chod jak ministerstev, tak dalších úřadů.

Od 1.1.2015 nabyl platnost po mnoha letech a odkladech zákon o státní službě (č. 234/2014 Sb.). Ukazuje se však, že není dostatečně kvalitní – je kritizován jak samotnou EU a tak nevládními organizacemi, které usilující o transparentní státní (Transparency International) a i těmi, které usilují o veřejnou správu.

Zákon o státní službě totiž neumožňuje úplné odpolitizování – vše je na rozhodnutí vedoucího úřadu včetně personálního řízení. Výběrová řízení mohou

být zmanipulovaná, neboť výsledky výběrové komise vůbec nemusí vedoucí úřadu (tajemník) respektovat nebo je může kdykoli zrušit. Do úřadu pořád mohou být dosazeni osoby blízké politikům, kteří nebudou hájit veřejné zájmy, ale se snažit hrát do karet.

Pozitivní na zákonu je to, že návrh rozdělení politických a úřednických funkcí – političtí mají být náměstci, jejich asistenti a poradci či vedoucí kancelářů. Zákon o státní službě se vztahuje na 120 tisíc pracovníků státních institucí včetně Nejvyššího Kontrolního Úřadu (NKÚ) nebo sociální správy.

Dalším přínosem služebního zákona je, že úředníci nejsou na svých postech „natrvalo“, mohou být propuštěni za hrubé porušení povinností uvedených v zákoně, ale třeba i v momentě, kdy dojde hromadnému propouštění ve státní správě. Důvodem pro propuštění úředníka může být situace, kdy vedoucí dojde k názoru, že agenda úředníka už není potřebná nebo že se dá zvládnout v menším počtu lidí. Je na vedoucím úřadu zda se rozhodne úředníka propustit či nikoliv, Rozhodování o propuštění se týká také případů, kdy úředník také pokud opakovaně neuspěje v pravidelném pracovním hodnocení.

Pozitivní je, že se úředníci musí povinně vzdělávat a skládat zkoušky. Zkoušky lze opakovat, ale jejich opakování si hradí úředníci ze svého. Zákon o státní službě sice přímo neřeší platy úředníků, ale za zkoušky bude náležit úředníkům hodnost spojená s platovou třídou, od asistenta přes inspektora, koncipienta, tajemníka, radu až po vrchního radu.

„Odcházející úředníci, kteří pracovali na dotacích z EU anebo na zadávání veřejných zakázek, budou mít rok zákaz činnosti v souvisejících oborech. Za to dostanou na cestu šest platů.“<sup>50</sup> Česko potřebuje pravidla pro státní správu nejen kvůli omezení. Bez zákona by nám Evropská komise mohla už od příštího roku zatrhnout čerpání dotací.

Dá se tedy říci, že Česká Republika jako jediný člen EU dlouhá léta

---

<sup>50</sup> VLKOVÁ, Jitka. IDNES.CZ. *Státní úředníci se nově budou muset vzdělávat, jistotu práce nezískají* [online]. 2013, 31.12.2013 [cit. 2015-03-29]. Dostupné z: [http://ekonomika.idnes.cz/statni-urednici-se-nove-budou-muset-vzdelavat-definitiva-nebude-p89-/ekonomika.aspx?c=A130130\\_223133\\_domaci\\_brd](http://ekonomika.idnes.cz/statni-urednici-se-nove-budou-muset-vzdelavat-definitiva-nebude-p89-/ekonomika.aspx?c=A130130_223133_domaci_brd)

nedisponovala profesionální státní správou (úředním aparátem). Přijetím služebního zákona se začínají objevovat náznaky zlepšení a profesionalizace, Evropská komise má k přijatému služebnímu zákonu určité výhrady a doporučila ČR určité kroky ke zlepšení její administrativní kapacity spojené s čerpáním evropských fondů včetně přijetí zákona o státní službě, které toto zabezpečí," Evropská komise přezkoumává kvalitu zákona. V případě, že zákon nebude dostatečně kvalitní, může dojít k pozastavení čerpání dotací, které mohou být použity jak na efektivní rozvoj státní tak i veřejné správy. Mělo by dojít k úplnému oddělení úředníků od politiky, aby výkon personálních oddělení nebyl ovlivňován a do funkcí úředníků mohli být přijímáni skuteční odborníci, kteří by nebyli nikterak závislí ani ovlivňováni politickými stranami, tím by rovněž došlo ke snížení korupce.



## 7 Resume

This Bachelor thesis focuses on analysis and description of the major activities of personal department in public administration. The first part of this thesis describes the theory of management, personal management, the history of and development of personal management in public administration and evaluates the current state of in the czech public administration.

The next part of this work focuses on the characteristic of the core personal and support activities of some statutory cities. The last part of this thesis evaluates the impact of the law no. 234/2004 on clerks and activities of human resource department in public administration.



**o posouzení uchazečů při ústním pohovoru v rámci výběrového řízení č..... na funkci ....., které se konalo dne .....**

## I.

### Složení výběrové komise

Tajemník Magistrátu města Liberec : v souladu s § 8 odst. 2 zákona č. 312/2002 Sb., o úřednicích územních samosprávných celků a o změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů, jmenoval výběrovou komisi ve složení:

předseda: .....

členové: .....

.....

Všichni členové výběrové komise byli přítomni.

Podle § 8 odst. 3 zákona č. 312/2002 Sb. může výběrová komise jednat, je-li přítomna nadpoloviční většina všech jejích členů. Tato zákonná podmínka je splněna. Jednání výběrové komise je neveřejné. Výběrová komise přijímá rozhodnutí nadpoloviční většinou hlasů přítomných členů.

## II.

### Seznam uchazečů pozvaných k ústnímu pohovoru

Do výběrového řízení se přihlásilo .... uchazečů:

1.....

2.....

3.....

Z výše uvedených uchazečů ..... předložilo úplné přihlášky včetně dokladů podle § 6 odst. 4 zákona č. 312/2002 Sb., o úřednicích územních samosprávných celků a o změně některých zákonů ve znění pozdějších předpisů, a splňují předpoklady podle § 4 tohoto zákona a požadavky stanovené v oznámení:

1. ....

2. ....

3. ....

Komise při svém prvním jednání dne ... .. rozhodla, že pro posouzení předpokladů jednotlivých uchazečů se bude konat ústní pohovor. Pro velký počet uchazečů byli k ústním pohovorům pozváni pouze nejvhodnější uchazeči, kteří byli komisí vybráni na základě předložených materiálů:

1. ....

## Příloha č. 3 – správa komise o posouzení uchazečů při ústním pohovoru (část 2/2)

Z pozvaných uchazecu se pohovoru pred vyberovou komisi zucastnilo ..... uchazecu.  
Nezucastnili se tito uchazeči: .....

### III.

#### Zásady hodnocení

1. Komise se předem seznámila s osobními materiály jednotlivých uchazečů a specifikací nároků kladených na předmětnou pracovní funkci. Po zvážení dostupných informací a seznámení s dokumentací, komise provedla osobní pohovory s jednotlivými uchazeči.
2. Komise hodnotila uchazeče na základě požadavků stanovených v oznámení o vyhlášení výběrového řízení, specifikace nároků kladených na předmětnou funkci, osobních materiálů jednotlivých uchazečů a výsledků ústního pohovoru. Komise poté vybrala vhodné uchazeče na předmětnou pracovní funkci.

### IV.

#### Výsledky ústního pohovoru

Členové komise jednotlivě stanovili pořadí vhodnosti uchazečů - viz příloha tiskopis „celkové výsledky výběrového řízení“. Z vyhodnocení vyplývá následující pořadí:

1. ....
2. ....
3. ....

Výběrová komise doporučuje tajemníkovi Magistrátu města Liberce k obsazení předmětné funkce .....

### V.

#### Závěrečná ustanovení

1. Tuto zprávu podepisují všichni přítomní členové výběrové komise a předseda výběrové komise ji předá spolu se spisovým materiálem vztahujícím se k výběrovému řízení tajemníkovi Magistrátu města Liberce.
2. Po ukončení výběrového řízení a rozhodnutí tajemníka Magistrátu města Liberce vyrozumí písemnou formou vedoucí personálního oddělení každého účastníka o výsledku výběrového řízení.

Podpisy členů výběrové komise: .....

Zapsala: .....

## ADAPTAČNÍ PLÁN

| Základní údaje                |  |                     |  |
|-------------------------------|--|---------------------|--|
| Jméno a příjmení zaměstnance: |  |                     |  |
| Pozice:                       |  | Odbor:              |  |
| Jméno nadřízeného:            |  | Jméno garanta:      |  |
| Datum nástupu:                |  | Kontakt na garanta: |  |

| Popis činnosti  | Kdo provede (realizátor)                                     | Datum        | Podpis realizátora |
|---|--|--------------|--------------------|
| <b>Přivítání zaměstnance</b><br>Ověření úplnosti nástupní dokumentace (podepsaná pracovní smlouva, platový výměr, doklad o vzdělání, výpis rejstříku trestů, zápočtový list + předešla praxe, popř. potvrzení úřadu práce, průkaz zdravotní pojišťovny, potvrzení o vstupní lékařské prohlídce (od zdravotnického zařízení zabezpečujícího pro ČPI závodní preventivní péči), dohoda o bezhotovostním zasílání platu, | Personalista   | Den nástupu: |                    |
| Seznámení s provozními systémy (docházka, limity telefony, cestovné, stravné apod.)   | Personalista/mzdová účetní                                   |              |                    |
| Proškolení BOZP a PO  | Personalista   | Den nástupu: |                    |
| Seznámení s pracovištěm, představení kolegů,<br>Upozornění na bezpečnostní rizika (BOZP na pracovišti)  | Personalista nebo vedoucí zaměstnanec nebo jiný určený zam.: | Den nástupu: |                    |
| Vstupní rozhovor, seznámení s popisem pracovní činnosti, zadání konkrétních cílů, úkolů a termínů pro zkušební dobu a seznámení s očekávanými pro tuto dobu.  | vedoucí zaměstnanec:   | Den nástupu: |                    |
| <b>Předání programu/harmonogramu adaptace.</b><br>Konkrétní rozsah a forma harmonogramu adaptace je v kompetenci vedoucího zaměstnance. (doporučuje se zadat 3 konkrétní měřitelné úkoly, které se na závěr adaptace vyhodnotí)   | vedoucí zaměstnanec  |              |                    |
| Seznámení s organizační strukturou MěÚ  | Personalista/vedoucí zaměstnanec                             |              |                    |
| Seznámení s klíčovými procesy společnosti   | vedoucí zaměstnanec  |              |                    |
| Seznámení s interní kulturou úřadu (zvyklosti na MěÚ)   | vedoucí  |              |                    |

Příloha č. 4 – adaptační plán (část 2/2)

| Popis činnosti   | Kdo provede (realizátor)                  | Datum | Podpis realizátora |
|--|---|-------|--------------------|
| Setkání se zaměstnanci ve spolupracujících pracovních pozicích (pokud ano, vedoucí zaměstnanec určí vhodné spolupracující pozice).   | vedoucí zaměstnanec                       |       |                    |
| Zaškolení do IT systémů  | vedoucí zaměstnanec                       |       |                    |
| Studium zákonných a interních norem (obecné směrnice a lokální normy)  | vedoucí zaměstnanec nebo jiný určený zam. |       |                    |
| Vstupní školení  | personalista                              |       |                    |
| Další odborné školení dle potřeb funkce  | vedoucí zaměstnanec                       |       |                    |
| Seznámení s možnostmi vzdělávání   | personalista                              |       |                    |
| Setkání s vedoucím zaměstnancem, dílčí vyhodnocení adaptace po cca 3 týdnech.  | vedoucí zaměstnanec                       |       |                    |
| Setkání s vedoucím zaměstnancem, dílčí vyhodnocení adaptace po cca 6 týdnech.  | vedoucí zaměstnanec                       |       |                    |
| Závěrečné vyhodnocení adaptace (nejpozději 2 týdny před ukončením adaptace)<br>- vyhodnocení naplnění stanovených cílů a úkolů, ZV zaměstnanci o průběhu adaptace.   | vedoucí zaměstnanec                       |       |                    |
| Hodnotící rozhovor (pokud zaměstnanec pokračuje na své pozici, je vhodné provést zároveň hodnotící rozhovor a stanovit si Individuální rozvojový plán na další období, případně si stanovit termín pro tento hodnotící rozhovor) | vedoucí zaměstnanec                       |       |                    |
| Další kroky  |   |       |                    |
| Dohodnuté úkoly  |   |       |                    |



## Zdroje

### Bibliografické

ŘEZÁČ, Jaromír. Moderní management: manažer pro 21. století. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2009, vii, 397 s. Business books (Computer Press). ISBN 978-80-251-1959-4.

KOČIANOVÁ, Renata. Personální řízení: východiska a vývoj. 2., přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2012. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-3269-5.

ŠAMONIL, Václav. PODNIKÁTOR.CZ. Personální management: Příjem zaměstnanců [online]. 2014, 09.03.2014 [cit. 2015-03-22]. Dostupné z: <http://www.podnikator.cz/provoz-firmy/personalistika/prijem-zamestnancu/n:16714/Personalni-management>

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. Management lidských zdrojů: východiska a vývoj. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2007. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7179-893-4.

HORIZINKOVÁ, Eva a Vladimír NOVOTNÝ. Základy organizace veřejné správy v ČR: východiska a vývoj. 3. upr. vyd. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2013. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 9788073804596.

KOČIANOVÁ, Renata. Personální činnosti a metody personální práce. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, 2010. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3.

CHLÁDKOVÁ, Alena. *Personalistka: dvanáctero správného vedení personální agenty*. 5. aktualiz. vyd. Praha: Wolters Kluwer, 2015, 526 s. ISBN 978-807-4786-921.

HENDRYCH, Dušan. Správní věda: teorie veřejné správy. 3., aktualiz. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2009. Psyché (Grada). ISBN 9788073574581.

LEŠTINSKÁ, Vlasta. *Personalistika ve veřejné správě: (manuál pro personalisty územních samosprávných celků)*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2006, 177 s. ISBN 80-210-3984-1.

POMAHAČ, Richard. *Veřejná správa: dvanáctero správného vedení personální agenty*. 1. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2013, xx, 315 s. Beckovy mezioborové učebnice. ISBN 978-80-7400-447-6.

BALÍK, Stanislav. Komunální politika: obce, aktéři a cíle místní politiky. Vyd. 1. Praha: Grada, 2009. Politologie (Grada). ISBN 9788024729084.

LOUDA, Tomáš, Jiří GROSPÍČ a Lenka VOSTRÁ. Modernizace veřejné správy v Evropě a České republice: sborník příspěvků z workshopu s mezinárodní účastí, Praha, 22.-23. 11. 2005. Vyd. 1. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2006. Politologie (Grada). ISBN 9788073800017.

NEŠČÁKOVÁ, Libuše a Lucie MARELOVÁ. Vnitřní závazné předpisy zaměstnavatele a jiné pracovněprávní úkony: krok za krokem. 1. vyd. Praha: Grada, 2013. Právo pro každého (Grada). ISBN 978-80-247-4622-7.

ARMSTRONG, M.: Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada Publishing, 2002. 856 s. ISBN 80-47-0469-2

VYSUŠIL, J.: Základy managementu, Praha: HZ Praha, 1996, ISBN 80-86009-00-9

URBAN, J.: Řízení lidí v organizaci, personální rozměr managementu. Praha: ASPI Publishing, 2003, ISBN 80-86395-46-4

KAHLE, B.: Praktická personalistika po vstupu ČR do EU. Praha, 2004, ISBN 80-7310-018-5

KLEIBL, J., DVOŘÁKOVÁ, Z., ŠUBRT, B.: Řízení lidských zdrojů. Praha: C.H.Beck, 2001, ISBN 80-7179-389-2

## **Elektronické**

NÁRODNÍ AKADEMIE REGIONÁLNÍHO MANAGEMENTU, o.s. MANAŽERSKÝ NÁVOD PRO ŘÍZENÍ PROCESŮ REGIONÁLNÍHO ROZVOJE NA ÚZEMÍ OBECNÍCH SAMOSPRÁV: Příloha č.4[online]. 2012 [cit. 2015–03–28]. D\_A90. Dostupné z: [files.rozvojobci.cz/200000057.../A907\\_PO5%20-%20Příloha%20č.%20](http://files.rozvojobci.cz/200000057.../A907_PO5%20-%20Příloha%20č.%20)

AKTUALNE.CZ. Etický kodex úředníků. Vláda schválila nová pravidla [online]. 2012, 09.05.2012 [cit. 2015–03–28]. Dostupné z: <http://zpravy.aktualne.cz/domaci/politika/eticky-kodex-uredniku-vlada-schvalila-nova-pravidla/r~i:article:744076/>

FADRHONC, Jindřich. LIBEREC.CZ. Etický kodex úředníků. Vláda schválila nová pravidla: Směrnice tajemníka č. 17 T [online]. 25.06.2013. Liberec, 2012, 09.05.2012 [cit. 2015–03–28]. Dostupné z: <http://www.liberec.cz/cz/media/protikorupcni-portal/smernice-eticky-kodex-zce/>

MAGISTRÁT MĚSTA BRNO. Informace k organizaci výběrových řízení na Magistrátu města Brna [online]. [cit. 2015–03–28]. Dostupné z: <http://www.brno.cz/obcan/volnamistaavyberovarizeni/informace-k-organizaci-vyberovych-rizeni/>

LOSKOT, Stanislav. MAGISTRÁT MĚSTA BRNO. Adaptace zaměstnanců na úřadech ÚSC. [online]. [cit. 2015–03–28]. Dostupné z: <http://www.aqe.cz/cz/8532/2454/clanek/adaptace-zamestnancu-na-uradech-usc/>

INSTITUT PRO VEŘEJNOU PRÁVU PRAHA. O Institutu [online]. 2015 [cit. 2015–03–28]. Dostupné z: <http://www.institutpraha.cz/o-nas>