

UNIVERZITA TOMÁŠE BATI VE ZLÍNĚ
FAKULTA HUMANITNÍCH STUDIÍ
Institut mezioborových studií Brno

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Brno 2012

Bc. Hana Poslíková

UNIVERZITA TOMÁŠE BATI VE ZLÍNĚ
FAKULTA HUMANITNÍCH STUDIÍ
Institut mezioborových studií Brno

Řízení lidských zdrojů
na Krajském úřadu Jihomoravského kraje

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Vedoucí diplomové práce:
PhDr. Mgr. Zdeněk Šigut, Ph.D., MPH

Vypracovala:
Bc. Hana Poslíková

Brno 2012

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma „*Řízení lidských zdrojů na Krajském úřadu Jihomoravského kraje*“ zpracovala samostatně a použila jsem literaturu uvedenou v seznamu použitých pramenů a literatury, který je součástí této diplomové práce. Elektronická a tištěná verze diplomové práce jsou totožné.

V Brně 23.03.2012

.....
Bc. Hana Poslíková

Poděkování

Děkuji panu PhDr. Mgr. Zdeňku Šigutovi, Ph.D., MPH, za vstřícný a trpělivý přístup a za velmi cenné připomínky a odborné rady, které mi poskytl při vypracování této diplomové práce.

Bc. Hana Poslíková

OBSAH

Úvod	2
1. Řízení lidských zdrojů	3
1.1 Definice řízení lidských zdrojů	3
1.2 Personální činnosti	6
1.3 Strategie řízení lidských zdrojů	7
1.4 Management	10
1.5 Manažerské dovednosti	13
2. Jihomoravský kraj	18
2.1 Profil Jihomoravského kraje	18
2.2 Krajský úřad Jihomoravského kraje	20
2.3 Zákon o úřednících územních samosprávných celků	23
2.4 Řízení lidských zdrojů na Krajském úřadu Jihomoravského kraje	26
2.5 Shrnutí	41
3. Výběr úředníků Krajského úřadu Jihomoravského kraje	42
3.1 Vyhlášení výběrového řízení	43
3.2 Výběrová komise a výběrové řízení	45
3.3 Analýza výběrových řízení na Krajském úřadu Jihomoravského kraje	47
3.4 Shrnutí	52
4. Vzdělávání úředníků Krajského úřadu Jihomoravského kraje	53
4.1 Vstupní vzdělávání	55
4.2 Průběžné vzdělávání	56
4.3 Zvláštní odborná způsobilost	58
4.4 Vzdělávání vedoucích úředníků	59
4.5 Shrnutí	61
5. Hodnocení zaměstnanců jako nástroj rozvoje lidí	61
5.1 Proces hodnocení zaměstnanců Krajského úřadu Jihomoravského kraje	62
5.2 Metoda hodnocení	64
5.3 Využití 360stupňové zpětné vazby	66
5.4 Shrnutí	67
6. Šetření spokojenosti s řízením lidských zdrojů na KrÚ JMK	68
6.1 Cíl výzkumu	68
6.2 Metoda výzkumu	69
6.3 Výsledky výzkumu	69
Závěr	85
Resumé	88
Anotace	89
Seznam použité literatury	90
Přílohy	93

ÚVOD

Lidé, lidské zdroje a jejich potenciál jsou v každé organizaci tím nejcennějším, co organizace má. Jsou tedy nejdůležitějším kapitálem, do kterého se vyplatí investovat, rozvíjet ho a motivovat. Rozvoj lidských zdrojů, lidského kapitálu, patří do centra zájmu personalistiky a řízení lidských zdrojů. Vedení organizací si tuto skutečnost uvědomují a kladou stále větší nároky na rozvoj řízení lidských zdrojů, na jeho připravenost a rychlé přizpůsobení se inovacím a změnám. Modernizace se nevyhnula ani veřejné správě.

K volbě tématu „Řízení lidských zdrojů na Krajském úřadu Jihomoravského kraje“ mě vedlo moje zaměstnání. Pracuji již více než dvacet let jako personalistka. Nejdříve jsem působila deset let jako personalistka na školském úřadu a po jeho zániku v souvislosti s reformou veřejné správy jsem byla v roce 2003 delimitována na Krajský úřad Jihomoravského kraje, kde pracuji v oddělení personálních věcí a vzdělávání odboru kancelář ředitelky.

Cílem mé diplomové práce je analyzovat a zhodnotit specifika řízení lidských zdrojů na Krajském úřadu Jihomoravského kraje, zaměřit se na hlavní personální činnosti jako je získávání a výběr úředníků územních samosprávných celků, na problematiku jejich vzdělávání a hodnocení s využitím 360stupňové vazby jako nástroje rozvoje lidí.

První kapitola obsahuje teoretická východiska, která objasňují řízení lidských zdrojů. Ve druhé kapitole představím Jihomoravský kraj – Krajský úřad, organizační strukturu a činnosti oddělení personálních věcí a vzdělávání, budu se zabývat zákonem o úřednících a podrobněji rozvedu všechny personální činnosti úřadu. Vzhledem k tomu, že není možné se z kapacitních důvodů zabývat úplně dopodrobna všemi těmito činnostmi, vybrala jsem si jen hlavní z nich, a to ve třetí kapitole výběr úředníků územních samosprávných celků, ve čtvrté kapitole vzdělávání úředníků krajského úřadu a v kapitole páté popíši hodnocení zaměstnanců jako nástroj rozvoje lidí. V šesté kapitole, praktické části diplomové práce, se zaměřím na ověření hypotéz souvisejících se spokojeností zaměstnanců s řízením lidských zdrojů Krajského úřadu Jihomoravského kraje právě v oblasti výběrových řízení, vzdělávání, adaptace a hodnocení.

1. ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Základním předpokladem fungování každé společnosti, organizace, firmy, podniku jsou nezbytné tři základní zdroje – materiální, finanční a lidské. Nejdůležitější z nich jsou zdroje lidské, které ostatní dva zdroje uvádí do pohybu a determinují jejich využívání. Lidské zdroje jsou především lidé se svými znalostmi, zkušenostmi, dovednostmi a schopnostmi, které přinášejí do organizace, ve které pracují. Lidské zdroje jsou lidským potenciálem, který ovlivňuje hodnotu organizace a její výsledky mnohem více, než její technologické a materiální vybavení nebo stav financí.

Získat kvalitní zaměstnance, udržet je a využít pro plnění vytyčených cílů je základním faktorem úspěchu každé organizace. Ta však musí od počátku se svými zaměstnanci, svými lidskými zdroji, systematicky, cílevědomě a citlivě pracovat. Nejenom využívat jejich potenciálu, znalostí, dovedností, schopností a angažovanosti, ale také investovat do jejich řízení a rozvoje.

Hlavním účelem řízení lidských zdrojů je uvolnit potenciál zaměstnanců a motivovat je k jeho využití v souladu s cíli a strategií organizace. Přispět k tomu, aby vrcholové vedení organizace pracovalo se zaměstnanci jako s nejdůležitějším jměním – nehmotným aktivem, zdrojem konkurenční výhody. Aby prostředky vložené do jejich rozvoje bralo jako investici, která produkuje značnou přidanou hodnotu.

1.1 Definice řízení lidských zdrojů

KOUBEK (2004) uvádí, že řízení lidských zdrojů představuje nejnovější koncepci personální práce, která se ve vyspělém zahraničí začala formovat někdy v průběhu 50. a 60. let. Řízení lidských zdrojů se stává jádrem řízení organizace, jeho nejdůležitější složkou. Tímto novým postavením personální práce se vyjadřuje význam člověka, lidské pracovní síly jako nejdůležitějšího výrobního vstupu a motoru činnosti organizace. Doprňuje se vývoj personální práce od administrativní činnosti k činnosti koncepční, skutečně řídicí.

Podle ARMSTRONGA (2002) lze řízení lidských zdrojů definovat jako strategický a logicky promyšlený přístup k řízení nejcennějšího statku organizace,

tj. v ní pracujících lidí, kteří jako jednotlivci i jako kolektivy přispívají k dosažení jejích cílů.

Teorii řízení lidských zdrojů vždy ovlivňovaly změny v prostředí a v podmínkách, ve kterých organizace fungují. Řízení lidských zdrojů je neustále se vyvíjející pojetí. Není to nový přístup. DĚDINA a CEJTHAMR (2010) ve své knize Management a organizační chování uvádí jednotlivé přístupy řízení ke člověku, a to:

Klasický model řízení – v tomto tradičním modelu se vycházelo z předpokladu, že pro většinu lidí je práce nutným zlem, kterému se s chutí vyhnou, jen jak se k tomu naskytne příležitost. To, co je prakticky jediným zájmem člověka, je odměna za práci v penězích, případně jiných materiálních výhodách. Tento model se vyznačuje celkově skeptickým pohledem na člověka a na jeho schopnosti kvalitního výkonu. Klasický model řízení je založen na systému nepřetržitých kontrol a trestání chyb z nepozornosti. Tento model přistupoval k motivování člověka (pracovníka) prostřednictvím „cukru a biče“. Cukr byla odměna za dobře vykonanou práci a bič snížení, odejmutí odměny nebo postih. Veškerá motivace k práci je založena na hmotných stimulech a na strachu z postihu.

Paternalistický model řízení je odvozen od klasického modelu řízení. Neosobnost atomizovaného světa práce se v tomto modelu vyvažovala charismatickou silou osobnosti stojící v čele podniku. Typickým představitelem tohoto modelu je Tomáš Baťa. Tento model má naději na úspěch zejména v zemích, které jsou orientovány spíše kolektivisticky než individualisticky.

Model lidských vztahů. Průmyslová revoluce způsobila i revoluci sociálních vztahů mezi zaměstnavateli a zaměstnanci. Tuto sociální revoluci způsobily tři základní faktory. Typickým představitelem je Elton Mayo (americko-australský psycholog a sociolog, je pokládán za zakladatele teorie human relations – lidských vztahů), který experimentoval s vlivem pracovních podmínek na výkonnost pracovníků. Ze všech studií vyplynulo, že nejsilnějším motivačním činitelem v práci jsou lidské vztahy. Praktickým důsledkem tohoto modelu řízení bylo, že se začala věnovat pozornost mezilidským vztahům na pracovišti. Model lidských vztahů je podle Maslowovy hierarchie potřeb postaven na potřebách sounáležitosti a uznání. Tuto

hierarchii potřeb definoval americký psycholog Abraham Harold Maslow v roce 1943. Podle této teorie má člověk pět základních potřeb (od nejnižších po nejvyšší a ty pak společně tvoří jakousi pomyslnou „pyramidu“: fyziologické potřeby, potřeba bezpečí a jistoty, potřeba lásky, přijetí, sounáležitosti, potřeba uznání a úcty, potřeba seberealizace).

Humanistický model řízení. Tento model bývá často v literatuře označován jako model řízení lidských zdrojů. Model zdůrazňuje nejvyšší potřebu člověka: seberealizaci. Pokud člověk skutečně dokáže vystoupit na nejvyšší příčku hierarchie potřeb, pak jsou u něj splněny podmínky pro nastartování té nejefektivnější síly, která pohání vnitřní motor jeho pracovního úsilí. V tomto modelu se vychází z předpokladu, že práce má pro člověka zásadní smysl. Důraz je tedy kladen nejen na motivaci člověka k seberozvoji, ale i na přizpůsobování podmínek práce tomu, aby se lidské možnosti mohly maximálně rozvinout.

ARMSTRONG (2002) uvádí, že obecným cílem řízení lidských zdrojů je zajistit, aby byla organizace schopna prostřednictvím lidí úspěšně plnit své cíle. Konkrétněji řečeno, řízení lidských zdrojů se týká plnění cílů v oblastech:

- zabezpečování a rozvoj pracovníků,
- ocenění pracovníků,
- vztahy.

Pokud bychom měli charakterizovat úkoly řízení lidských zdrojů přece jen poněkud méně obecně podle KOUBKA (2004), došli bychom na základě současné teorie a praxe v rozvinutých zemích k závěru, že se toto řízení musí zaměřit na následující hlavní úkoly:

- usilovat o zařazování správného člověka na správné místo a snažit se o to, aby byl tento člověk neustále připraven přizpůsobovat se měnícím se požadavkům pracovního místa,
- optimální využívání pracovních sil v organizaci,
- formování týmů, efektivního stylu vedení lidí a zdravých mezilidských vztahů v organizaci,
- personální a sociální rozvoj pracovníků organizace,

- dodržování všech zákonů v oblasti práce, zaměstnávání lidí a lidských práv a vytváření dobré zaměstnavatelské pověsti organizace.

1.2 Personální činnosti

DĚDINA a CEJTHAMR (2010) uvádí že, organizace bez lidí nemohou existovat, a proto také každá organizace musí řídit lidské zdroje, někdy nazývané personál – ve větším či menším rozsahu. Organizace musí svým lidem definovat práci, za tuto práci je odměňovat, dříve či později nabírat nové lidi, rozmisťovat a přemisťovat je mezi svými jednotkami či pracovišti, dbát o jejich rozvoj a kariéru, vytvářet vhodné sociální programy, někdy své lidi i propouštět.

Podle KOUBKA (2004) se v praxi i literatuře setkáváme v souvislosti s řízením lidí v organizaci s termíny personální práce, personalistika, personální administrativa (správa), personální řízení. Tyto termíny KOUBEK (2004) dále rozvádí:

Personální administrativa (správa) představuje historicky nejstarší pojetí personální práce, které chápalo personální práci jako službu, zajišťující v první řadě administrativní práce a administrativní procedury spojené se zaměstnáváním lidí, pořizováním, uchováváním a aktualizací dokumentů a informací týkajících se zaměstnanců a jejich činností a poskytováním těchto informací řídicím složkám organizace. Toto pojetí tedy přisuzovalo personální práci výlučně pasivní roli.

Personální řízení se jako koncepce personální práce začalo objevovat již před druhou světovou válkou v podnicích s dynamickým a progresivním vedením, v podnicích orientovaných na expanzi, na ovládnutí pokud možno co největší části trhu, na eliminaci konkurence. Vznikaly personální útvary nového typu, v nichž se formulovala personální politika organizace, a rozvíjely se metody personální práce. Personální práce se profesionalizovala, stala se záležitostí specialistů na tuto práci. Personální útvary měly již poměrně velkou autoritu a pravomoc k relativně autonomnímu rozhodování, ale personální práce v této vývojové fázi měla spíše povahu operativního řízení.

Úkoly řízení lidských zdrojů nacházejí svůj konkrétní výraz v tzv. personálních činnostech (službách, funkcích). **Personální činnosti** představují výkonnou část personální práce. KOUBEK (2004) uvádí, že v literatuře je možné se setkat s různým počtem a s různým pojetím personálních činností (služeb, funkcí), nejčastěji se však uvádějí přibližně v následující podobě:

1. Vytváření a analýza pracovních míst.
2. Personální plánování.
3. Získávání, výběr a přijímání pracovníků.
4. Hodnocení pracovníků.
5. Rozmísťování (zařazování) pracovníků a ukončování pracovního poměru.
6. Odměňování.
7. Vzdělávání pracovníků.
8. Pracovní vztahy.
9. Péče o pracovníky.
10. Personální informační systém.
11. Průzkum trhu práce.
12. Zdravotní péče o pracovníky.
13. Činnosti zaměřené na metodiku průzkumů, zjišťování a zpracování informací.
14. Dodržování zákonů v oblasti práce a zaměstnávání pracovníků.

Personální práce v podobě řízení lidských zdrojů je rozhodujícím nástrojem zvyšování výkonnosti, konkurenceschopnosti, a tedy i ekonomické úspěšnosti organizace. Nezanedbatelný je i podíl personální práce na vytváření zdravých mezilidských vztahů v organizaci, pozitivních vazeb pracovníků k organizaci, ztotožňování individuálních cílů s cíli organizace.

1.3 Strategie řízení lidských zdrojů

Pojem strategie je odvozen z řeckého „stratégos“. Stratégové byli vojevůdci ve starověkých Athénách, kteří vynikali znalostí vojenských manévrů potřebných k překonání nepřítele. Pojem nezůstal pouze mezi vojáky, ale zdomácněl také

na kolbišti každodenních pracovních aktivit, stal se synonymem pro řízení určité činnosti jednotlivce či organizace tak, aby bylo dosaženo stanovených cílů.

Podle KERŤKOVSKÉHO a VYKYPĚLA (2003) zahrnuje strategické řízení uskutečňované vrcholovým managementem aktivity zaměřené na udržování dlouhodobého souladu mezi posláním organizace, jejími dlouhodobými cíli a disponibilními zdroji a rovněž mezi organizací a prostředím, v němž organizace existuje. Strategický management by měl být chápán jako nikdy nekončící proces, posloupnost opakujících se a na sebe navazujících kroků, počínajících vymezením poslání organizace a jejích cílů a strategickou analýzou a končících formulací možných variant řešení (strategií), výběrem a implementací optimálních strategií a kontrolou a korekcemi průběhu jejich realizace.

VODÁČEK a VODÁČKOVÁ (2009) uvádí, že podnikatelská strategie moderních organizací dnes není nějakým fixním dokumentem. Je otevřeným systémem sladěných záměrů a předpokladů pro rychlé a efektivní reakce na měnící se možnosti podnikatelského uplatnění. Postup tvorby a realizace podnikatelské strategie patří k náročným procesům tvůrčího podnikatelského myšlení a jednání. Lze ho charakterizovat jako vzájemně se podmiňující celek dílčích etap.

Podstatnou složkou podnikatelské strategie je strategie lidských zdrojů jako výraz strategického přístupu k řízení lidských zdrojů. ARMSTRONG (2002) definuje **strategické řízení lidských zdrojů** jako přístup k rozhodování o záměrech a plánech organizace, týkajících se charakteru zaměstnávání lidí a strategie, politiky a praxe získávání, vzdělávání a rozvoje pracovníků, řízení pracovního výkonu, odměňování a pracovních vztahů. Charakteristikou, která definuje strategické řízení lidských zdrojů, je, že je to řízení integrované, vícenásobně propojené – strategie lidských zdrojů jsou zpravidla vertikálně integrované s podnikovou strategií a horizontálně integrované mezi sebou navzájem.

Strategie řízení lidských zdrojů je podle KOUBKA (2004) praktickým vyústěním personální strategie. Je to konkrétní aktivita, konkrétní úsilí směřující k dosažení cílů obsažených v personální strategii. Stejně jako personální strategie je i strategické řízení lidských zdrojů provázáno se strategickým řízením organizace,

pramení z něho, ale je zároveň jeho ústředním proudem. Nástrojem strategického řízení lidských zdrojů je strategické (dlouhodobé) personální plánování.

Personální plánování vzniká v návaznosti na personální strategii a personální politiku a slouží k realizaci cílů tím, že předvídá vývoj, stanovuje cíle a realizuje opatření směřující k současnému a perspektivnímu zajištění úkolů organizace adekvátními lidskými zdroji. Dalo by se říci, že personální plánování usiluje o to, aby organizace měla nejen v současnosti, ale i v budoucnosti pracovní síly v potřebném množství, s potřebnými znalostmi, zkušenostmi a dovednostmi, s žádoucími osobnostními charakteristikami, motivované a s dobrým přístupem k práci, flexibilní a připravené na změny, optimálně rozmístěné na pracovištích organizace, ve správný čas a s přiměřenými náklady.

ARMSTRONG (2002) pokládá dvě základní otázky pro strategické plánování: „Kam jdeme?“ a „Co musíme udělat, abychom se tam dostali?“ Odpovědi na otázku „Kam jdeme?“ poskytuje zjištění, co organizace zamýšlí udělat a potřeby související s podnikáním, které musejí být uspokojeny, aby bylo možné záměry organizace realizovat. Důsledky těchto plánů pro oblast lidských zdrojů lze pak stanovovat v pojmech uspořádání a rozvoje organizace, získávání pracovníků, rozvoje lidských zdrojů, řízení pracovního výkonu, odměňování a pracovních vztahů. Odpovědi na otázku „Co musíme udělat, abychom se tam dostali?“ budou založeny na výchozím vyhodnocení současné situace, možná v podobě analýzy silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb (tzv. SWOT analýza). Na základě této analýzy lze vytvářet konkrétní návrhy týkající se inovací a programů v oblasti lidských zdrojů a definovat, co je potřebné k jejich realizaci.

Podobně uvádí KOUBEK (2004), že obecné strategické řízení organizace musí v první řadě řešit tyto otázky:

- Jakou podnikatelskou filozofii si chce organizace vytvořit, jaké chce mít poslání a jakou roli si přeje hrát na trhu či ve společnosti?
- Jakým pozitivním a negativním vnějším faktorům musí organizace čelit?
- Jaké jsou přednosti a nedostatky organizace?
- Jakých cílů chce organizace dosáhnout?

- Jak chce těchto cílů dosáhnout?

Všechny tyto otázky v sobě implicitně zahrnují problematiku lidských zdrojů a nelze je zodpovědět, pokud nebudou brány v úvahu lidské zdroje. Ty totiž do značné míry determinují formulaci filozofie organizace, jejího poslání i její roli na trhu.

Strategické řízení by mělo být podle KERKOVSKÉHO a VYKYPĚLA (2003) chápáno jako nikdy nekončící proces, posloupnost opakujících se a na sebe navazujících kroků, počínajících vymezením poslání organizace a jejích cílů a strategickou analýzou a končících formulací možných variant řešení (strategií), výběrem a implementací optimálních strategií a kontrolou a korekcemi průběhu jejich realizace. V realitě je tedy strategické řízení kontinuálním procesem současně probíhajících činností.

1.4 Management

V současné době lze konstatovat, že se můžeme setkat s celou řadou definic pojmu **management**. Neexistuje jednoznačné a všeobecně platné chápání tohoto pojmu. VODÁČEK a VODÁČKOVÁ (2009) uvádějí tři definice pojmu management, a to postupně podle toho, zda zdůrazňují:

- vedení lidí („Management znamená umění dosahovat cíle organizace rukama a hlavama jiných“ - pojetí americké manažerské asociace American Management Associations), nebo
- specifické funkce vykonávané vedoucími pracovníky („Management znamená zvládnutí plánovacích, organizačních, personálních a kontrolních činností, zaměřených na dosažení soustavy cílů organizace“), nebo
- účel a používané nástroje („Management je soubor přístupů, názorů, doporučení a metod, které užívají vedoucí pracovníci – manažeři k zvládnutí specifických činností – manažerských funkcí, směřujících k dosažení soustavy cílů organizace“).

DĚDINA a CEJTHAMR (2010) se opírají o oblíbenou Koontz-Weihrichovu definici: „Management je proces tvorby a udržování prostředí, ve kterém jednotlivci pracují společně ve skupinách a účinně dosahují vybraných cílů“.

Podle VODÁČKA a VODÁČKOVÉ (2009) se stal pojem **management** výrazem, který má již mezinárodní platnost. Aniž by byl překládán, užívá se v řadě světových jazyků. Především však v české literatuře stále doznívá dříve tradičně užívané slovo řízení. **Řízení** je jednou z nejdůležitějších lidských činností a přirozenými subjekty, kterým lze ve větších organizacích přiřadit hlavní odpovědnost a konečná rozhodnutí v oblasti řízení lidských zdrojů jsou výkonní manažeři a personální specialisté.

Management označuje široké spektrum činností, které jsou v jeho rámci vykonávány a vždy by vykonávány měly být. Nejedná se tedy o pouhé nahrazení pojmu řízení. Konkrétní činnosti, které naplňují pojem management, jsou – plánování a organizování (definování účelu a cílů), řízení a rozhodování včetně koordinace, vedení a řízení lidí, informování a komunikace, monitorování a kontrola, rovněž i reprezentování organizace. Tyto činnosti pocházejí ze základních koncepcí managementu firem, jsou však plně uplatnitelné i v **managementu územní správy**, v celé veřejné sféře obecně.

Důležité je, aby si každý manažer všechny výše uvedené činnosti uvědomil a vykonával je. Management není jen o řízení, je uceleným souborem aktivit, jejichž realizace v praxi napomáhá kvalitnímu chodu organizace a dosahování jejích cílů.

Manažerské praktiky, které jsou již s určitou tradicí a zkušeností uplatňovány v soukromé sféře pronikají i do oblasti managementu územní správy. Prostřednictvím toho dochází postupně ke sblížení soukromých a veřejných organizací, rozdíly mezi nimi se stírají, i přes to však některé stále přetrvávají a s největší pravděpodobností přetrvávat budou.

Mezi hlavní rozdíly mezi managementem v podnikové sféře a „veřejným“ managementem patří rozdílnost cílů. Na úrovni **obcí a krajů** není cílem zisk či jiný prospěch pro konkrétní právnickou nebo fyzickou osobu, zde je sledován veřejný zájem a jeho naplnění, sleduje se prospěch veřejnosti.

Dalším podstatným rozdílem je právní úprava. V oblasti výkonu managementu obcí a krajů existuje mnohem větší vázanost právem, z čehož vyplývá větší omezenost

v rozhodování, neboť je nutné respektovat a plnit povinnosti a zásady veřejné správy, respektovat volené orgány apod. Upraveno je postavení a organizace obcí a krajů, práva a povinnosti jejich zaměstnanců, finanční a majetkové hospodaření.

Rozdílem a do jisté míry i překážkou kvalitnějšího územního managementu je omezené využití měřítek a ukazatelů, které jsou jinak v soukromé sféře běžně užívané. To souvisí právě s absencí ziskového motivu, který neexistuje nikde napříč celou veřejnou správou. Svazujícím a určujícím další vývoj území je také silnější vliv politických rozhodnutí a politické orientace.

Manažerské metody ve veřejné správě byly a jsou orientovány na výkon, efektivnost a kvalitu a náleží mezi ně především metody řízení kvality jako je benchmarking, model CAF a metody Balanced Scorecard (BSC).

Benchmarking je založen na porovnávání charakteristik vlastních činností s charakteristikami činností jiných, avšak srovnatelných organizací. V případě, že srovnatelná organizace dosahuje lepších výsledků, požaduje benchmarking analýzu toho, proč naše organizace dosáhla výsledků horších. Těžiště tohoto nástroje je spatřováno v neustálém procesu učení se dobré praxi srovnatelných organizací. Nejde však o zkopírování lepších výsledků, vždy musí být kladen důraz na přizpůsobení se vlastním specifickým podmínkám. Vzdělávací centrum pro veřejnou správu České republiky chápe benchmarking jako využití strukturovaného porovnávání s cílem definovat a zlepšovat dobré praktické postupy na principu učení se od druhých.

Společný hodnotící rámec (Common Assessment Framework), známý pod svou zkratkou **CAF**, je model inspirovaný Modelem excelence Evropské nadace pro management kvality (European Foundation for Quality Management, EFQM) a modelem německé Univerzity správních věd ve Speyeru. Model CAF je nástroj řízení kvality, který byl vytvořen speciálně pro podmínky organizací veřejného sektoru. Je výsledkem spolupráce ministrů EU odpovědných za veřejnou správu a od roku 2000, kdy byla představena jeho první verze, je Evropským institutem veřejné správy (EIPA) dále rozvíjen. Základem Modelu CAF je sebehodnocení (na rozdíl od EFQM, kde hodnocení provádějí autorizovaní hodnotitelé), které pomáhá organizaci jednak identifikovat její silné stránky, jednak získat přehled aktivit vedoucích k trvalému

zlepšování výkonnosti organizace. Použití modelu CAF je ve srovnání s ostatními modely TQM poměrně snadné, takže je vhodné zvláště pro organizace, které s řízením kvality začínají. **První český překlad tohoto modelu provedla Česká společnost pro jakost.** České verze dokumentů a rovněž příručky k aplikaci lze stáhnout zdarma na stránkách Národní politiky podpory jakosti. Model CAF pracuje s předpoklady pro dosahování výsledků („jak musíme řídit, jak uplatňovat strategii, jak motivovat a řídit zaměstnance, jak pracovat se zdroji a budovat partnerství, jak řídit procesy), jejichž kvalita se promítá do následných výsledků. Jednotlivá kritéria pro předpoklady i výsledky se skládají ze subkriterií a ty z jednotlivých příkladů otázek (model CAF má cca 250 otázek pro provedení sebehodnocení).

MANAGEMENT REGIONÁLNÍ A MÍSTNÍ SPRÁVY (2006) uvádí, že metoda **Balanced Scorecard** (BSC) je v České republice zatím málo známá a využívána. Na druhé straně patří mezi nejkompexnější metody, která kromě finančních ukazatelů sleduje také nefinanční ukazatele úspěšnosti organizace. Je jednou z metod strategického řízení a je rozšířena zejména v zahraničí. Zaměřuje se na systematické vytváření dlouhodobé strategie, určuje rozhodující pole zájmu i předpovídá budoucí postavení organizace v nejistém okolním prostředí. Metodu BSC je možné definovat jako multidimenzionální přístup používaný k měření výkonu organizace. V rámci této metody jsou sledovány čtyři základní ukazatele – finanční, zákaznická, perspektiva interních procesů a perspektiva učení se a růstu.

1.5 Manažerské dovednosti

VODÁČEK a VODÁČKOVÁ (2009) uvádí, že vykonavateli managementu jsou lidé, tj. vedoucí pracovníci – **manažeři**, a že obecným posláním manažerské činnosti je dosažení úspěšnosti (prosperity) uvažované organizační jednotky nebo procesu.

Podle BEDRNOVÉ a NOVÉHO (2007) je manažer v každé organizaci tím, kdo uvádí všechno v pohyb, kdo tomuto pohybu dává řád a kdo podmiňuje účinnost všech procesů, které v organizaci probíhají. Označení manažer se v současnosti vžilo pro kohokoli, kdo řídí. Jeho práce s lidmi však někdy může mít jen nepatrný rozsah,

zejména tam, kde řídí malou organizaci s minimem zaměstnanců, nebo tam, kde se zabývá spíše řízením v oblasti techniky a technologie, usměrňováním finančních nebo dalších ekonomických procesů v organizaci.

BEDRNOVÁ a NOVÝ (2007) považují za obecně známou skutečnost, že u manažerů více, než u všech dalších zaměstnanců, záleží na jejich osobnostních charakteristikách. Očekávají a berou se v úvahu takové osobnostní charakteristiky, které lze svým způsobem již označit za mimořádné. V této souvislosti se lze setkat s pojmem **osobní kvalita**. Osobní kvalita může vyjadřovat jednak to, jak člověk v pracovním procesu svými předpoklady odpovídá požadavkům určitého pracovního zařazení. Zpravidla však vyjadřuje také to, co dokáže dát navíc, čím je schopen přispět k vyšší kvalitě práce daného útvaru či organizace jako celku. Spočívá tedy jak ve schopnostech člověka, tak i v jeho motivaci a je proměnlivá v čase.

Vedoucí pracovník - manažer ovlivňuje poměrně mnoho lidí, působí přitom jak na jednotlivce, tak na menší či větší pracovní skupiny. Měl by proto podle BEDRNOVÉ a NOVÉHO (2007) umět:

- vždy jasně a konkrétně vymezit pracovníkům záměr a cíl,
- zřetelně vyjadřovat svá přání, příkazy, pokyny, náměty, podněty apod.,
- přesně formulovat své myšlenky a věcně a srozumitelně je pracovníkům sdělovat,
- rozhodovat se i ve složitých situacích,
- akceptovat jednání pracovníků, rozumět jim, tolerovat je a usměrňovat,
- poskytovat pracovníkům zpětnou vazbu a také ji od nich přijímat a očekávat,
- snadno se orientovat i v náročných problémech,
- tvořivě přistupovat k řešení odborných a řídicích situací,
- dobře organizovat a kontrolovat práci řízených pracovníků,
- pružně reagovat v nových situacích,
- zvládat i náročnější neuropsychickou zátěž,
- jednat ve shodě se svým svědomím, být důsledný, čestný a odpovědný.

Klasifikace manažerských funkcí podle VODÁČKA a VODÁČKOVÉ (2007) je rozdělena na **sekvenční manažerské funkce**:

- plánování,
- organizování,
- výběr a rozmístění spolupracovníků,
- vedení lidí,
- kontrolu,

a **paralelní (průběžné) manažerské funkce**:

- analyzování řešených problémů,
- rozhodování,
- implementaci.

VODÁČEK a VODÁČKOVÁ (2007) vysvětlují, že označení manažerských funkcí jako sekvenční vyplývá z poznání, že se v podstatě realizují postupně, tj. v logické návaznosti – sekvenci. Tím samozřejmě není vyloučena možnost částečného překrývání jednotlivých funkcí, popř. zpětných návratů a postupného zpřesňování dříve vykonávaných funkcí apod.

Pro celé spektrum rozhodujících manažerských činností platí, že dobrá manažerská práce je podmíněna uměním **komunikace**. Bez výměny informací by nemohli lidé společně pracovat, formulovat úkoly a nalézat řešení. O významu komunikace bylo řečeno a napsáno mnoho. Komunikaci lze považovat za prostředek, pomocí kterého jsou lidé v organizaci vzájemně propojeni, aby bylo dosaženo vytčeného cíle. Komunikace je tudíž nepostradatelným článkem ve skupině, je velmi důležitá pro vnitřní fungování organizace, protože spojuje manažerské funkce. Je specificky důležitá pro stanovení a interpretování cílů, pro zpracování plánů, pro efektivní a výkonné organizování lidských a materiálních zdrojů, pro výběr, rozvoj a hodnocení pracovníků, vedení a přikazování, vytváření vhodného pracovního prostředí a nepochybně i pro vytváření funkční zpětné vazby – kontroly. Navíc komunikace zjednodušuje nejen vykonávání manažerských funkcí, ale i propojení organizace s vnějším prostředím.

Komunikací se svým způsobem zabývá téměř každá z existujících věd, ať již prakticky či teoreticky. Psychologie se soustřeďuje na komunikaci lidí mezi sebou

navzájem i se sebou samým, sociologie se zaměřuje spíše na komunikaci jedince se společností, třeba i reprezentovanou jednotlivými individui. Sémiotika se specifikuje na proces označování reality, bez něhož by byla komunikace nemožná, sociální antropologie zkoumá odlišnosti v komunikaci různých kultur a informatika se pokouší nalézt společnou řeč s umělými systémy. U manažerských dovedností nás zajímá především **přístup sociálně psychologický**, podle kterého jsme společní tvorové, potřebujeme komunikovat a sdělovat si, to probíhá v určitém fyzickém, sociálním a kulturním kontextu, jsme součástí nějaké sociální skupiny, kultury a žijeme v nějakém životním prostředí.

Vzhledem k tomu, že přirozenou součástí života jakékoliv organizace je konflikt, považuji za důležité zmínit v rámci komunikačních manažerských dovedností také **řešení konfliktů**. Konflikt (z latiny *conflictus*, „srážka“) můžeme velmi jednoduše vnímat jako „střet něčeho s něčím“. Je to proces, v němž jedna strana vynakládá vědomé úsilí ve formě blokačních činů na zmaření snahy jiné strany, s cílem znemožnit dosažení jejích záměrů nebo sledování jejích zájmů.

Podle BEDRNOVÉ a NOVÉHO (2007) účinný postup při řešení konfliktu vyžaduje zachovat si klidnou hlavu i určitý nadhled nad věcnou stránkou problému. Hlavním úkolem manažera jako zprostředkovatele řešení konfliktů mezi řízenými pracovníky je nezaujatě vnímat situaci, do hloubky jí porozumět, prozkoumat ji z různých stránek a vést sporné strany k nahlédnutí problémů z různých dalších hledisek. Zároveň by měl manažer řídit komunikaci mezi stranami angažovanými v konfliktu tak, aby byla věcná a nedocházelo k vzájemnému obviňování a snižování důstojnosti druhé strany.

BEDRNOVÁ a NOVÝ (2007) uvádí, že v moderních systémech podnikového řízení, zaměřených na efektivní využívání lidských zdrojů, jejichž podstata spočívá v participaci zaměstnanců na chodu podniku a které podněcují jejich tvořivost, je každý konflikt mezi pracovníkem a jeho nadřízeným posuzován z hlediska jeho obsahu a nikoliv z hlediska jeho mocenského významu. Konflikt se řeší neosobně jako jakýkoliv jiný věcný problém. Časté konflikty mezi řízenými pracovníky a manažery se týkají nesouhlasu pracovníků s tím, jak je nadřízení hodnotí a odměňují a další skupinou častých konfliktů jsou rozdílná pojetí pracovních povinností

a respektování pracovní kázně. Při řešení konfliktů s řízenými pracovníky by měl být manažer vždy schopen rozpoznat pravé příčiny konfliktu a odlišit je od důvodů náhradních.

Manažeři se poměrně často dopouštějí **chyb při řízení lidí**. Podle URBANA (2010) je jedním z hlavních důvodů chyb při řízení lidí skutečnost, že manažeři tomuto řízení často nevěnují dostatečný čas a pozornost, především proto, že:

- řízení lidí nepovažují za svůj (hlavní) úkol. Za svou „skutečnou“ práci považují odbornou činnost a tuto skutečnost často podporují i jejich nadřízení, kteří je podle jejich schopnosti řídit své podřízené zpravidla nehodnotí;
- nemají k řízení osob odpovídající nástroje. Rozhodujícím nástrojem k řízení jsou komunikační schopnosti. Řada manažerů se však do své funkce dostala, aniž by prokázala, že základními sociálními a komunikačními schopnostmi, které jsou k řízení zaměstnanců potřebné (např. schopnostmi jasně vyjádřit, co od svých zaměstnanců očekávají, ověřit, jestli jejich požadavkům porozuměli, ocenit jejich dobré výsledky nebo jim vytknout výsledky nedostatečné) skutečně vládne;
- nechtějí se zabývat věcmi, které jsou jim nepříjemné. Vzhledem k tomu, že výběr osob na vedoucí místa se většinou neopírá o schopnost vykonávat práci vedoucího a že vedoucí často nemají k této práci dostatečné nástroje, považují své řídicí úkoly (např. vytknout zaměstnanci jeho nevhodné chování nebo ho upozornit na nedostatečný výkon) často za nepříjemné a mají tendenci se jim vyhnout.

Vyvarovat se chyb při řízení lidí je důležitým krokem ke zvládnutí požadavků manažerské profese i ke zlepšení výkonnosti organizace.

2. JIHMORAVSKÝ KRAJ

V následující kapitole bude charakterizován Jihomoravský kraj jako jeden z územních samosprávných celků, představím organizační strukturu Krajského úřadu Jihomoravského kraje a činnosti oddělení personálních věcí a vzdělávání a podrobněji se budu zabývat zákonem č. 312/2002. Sb., o úřednících územních samosprávných celků a o změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů.

2.1 Profil Jihomoravského kraje

Jihomoravský kraj vznikl k 1. 1. 2000 nabytím účinnosti zákona č. 347/1997 Sb., o vytvoření vyšších územních samosprávných celků a o změně ústavního zákona České národní rady č. 1/1993 Sb., Ústava České republiky, ve znění pozdějších předpisů, a svoji činnost zahájil po ustavujícím prvním zasedání zastupitelstva Jihomoravského kraje, které se konalo 18. 12. 2000.

Jihomoravský kraj se rozkládá v jihovýchodní části České republiky při hranicích s Rakouskem a Slovenskem a sousedí s dalšími pěti kraji České republiky. Na západě má kratičký úsek společné hranice s Jihočeským krajem, na severozápadě sousedí s krajem Vysočina, na severu s Pardubickým krajem, na severovýchodě s Olomouckým krajem a na východě se Zlínským krajem. Na jihovýchodě hraničí se slovenskými kraji Trenčínským a Trnavským, na jihu hraničí s rakouskou spolkovou zemí Dolní Rakousko. Sídlem kraje je Brno, bývalé moravské zemské hlavní město.

Území kraje se dále dělí na sedm okresů, a to Blansko, Brno-město, Brno-venkov, Břeclav, Hodonín, Vyškov a Znojmo, na 21 správních obvodů obcí s rozšířenou působností a 34 obvodů obcí s pověřeným obecním úřadem, kde vojenský úřad Březina má zvláštní status. Celkem se v kraji nachází 673 obcí, přičemž 49 obcí má status města (Brno je městem statutárním) a 40 statut městysů. Svou rozlohou 7 194,5 km² zaujímá zhruba 9% území České republiky a řadí se tak na 4. místo mezi kraji. Podle Výroční zprávy Jihomoravského kraje za rok 2010 je v Jihomoravském kraji 11% z celkového obyvatelstva České republiky a tak se s cca 1 154 000 obyvateli řadí na 4. místo. Z hlediska hustoty zalidnění je se 157 obyvateli/km² na 3. místě.

Jihomoravský kraj má zpracovanou a schválenou od roku 2006 Strategii rozvoje Jihomoravského kraje, která obsahuje **Vizi Jihomoravského kraje** – „Jsme profesionální a vstřícný úřad poskytující Vám kvalitní služby“. Součástí vize je i definování hodnot k jednotlivým perspektivám. Navržené hodnoty pokrývají činnost celého úřadu a jsou nastaveny obecně tak, aby platily pro všechny odbory. Jedním ze čtyř pilířů této vize je právě Učení a růst, tzn. trvalé rozvíjení znalostí a dovedností pracovníků, uvědomování si přínosu jednotlivce a týmu ke kvalitnímu fungování úřadu. Spokojení a motivovaní pracovníci jsou základní podmínkou zvyšování produktivity, odpovědnosti, zlepšování kvality a zákaznického servisu.

Postavení kraje a jeho orgánů definuje zákon č. 129/2000 Sb., o krajích (krajské zřízení), ve znění pozdějších předpisů. Kraj je samostatně spravován zastupitelstvem kraje; dalšími orgány kraje jsou rada kraje, hejtman kraje a krajský úřad. Orgánem kraje je též zvláštní orgán kraje zřízený podle zákona.

Zastupitelstvo rozhoduje ve věcech patřících do samostatné působnosti. Ve věcech přenesené působnosti zastupitelstvo rozhoduje, jen stanoví-li to zákon. Zastupitelstvo Jihomoravského kraje má 65 členů a jako své iniciativní a kontrolní orgány má zřízeny výbory.

Rada je výkonným orgánem kraje v oblasti samostatné působnosti a při výkonu své působnosti odpovídá zastupitelstvu. Rada může rozhodovat ve věcech přenesené působnosti, jen stanoví-li tak zákon. Rada Jihomoravského kraje má 11 členů a jako své iniciativní a poradní orgány má zřízeny komise.

Hejtman zastupuje kraj navenek. Hejtmana volí zastupitelstvo z řad svých členů. Hejtman odpovídá za výkon své funkce zastupitelstvu. Rada může hejtmanovi v rozsahu své působnosti ukládat úkoly.

Krajský úřad jako další orgán kraje plní úkoly v samostatné působnosti uložené mu zastupitelstvem a radou (v rozsahu její působnosti svěřené jí zákonem) a napomáhá činnosti výborů a komisí. Krajský úřad vykonává přenesenou působnost s výjimkou věcí, které jsou zákonem svěřeny zastupitelstvu a radě nebo zvláštnímu orgánu. Krajský úřad kontroluje v potřebném rozsahu a prostředky, které zákon dává k dispozici, činnost

orgánů obcí při výkonu přenesené působnosti. Krajský úřad tvoří ředitelka a zaměstnanci kraje zařazení do krajského úřadu, člení se na odbory a oddělení. Cíle a úkoly krajského úřadu se odvíjí od úkolů a cílů stanovených k realizaci veřejných politik závaznými právními předpisy, nebo rozhodnutími příslušných orgánů exekutivy, či krajské samosprávy. Sladění cílů a úkolů organizace s veřejnými politikami je tak nutnou podmínkou fungování úřadu.

Podle zákona o krajích je kraj rovněž oprávněn zřizovat příspěvkové organizace a organizační složky kraje a dále je oprávněn zakládat právnické osoby či rozhodovat o účasti v již založených právnických osobách

2.2 Krajský úřad Jihomoravského kraje

Jak již bylo uvedeno, je Krajský úřad Jihomoravského kraje (KrÚ JMK) jedním z orgánů Jihomoravského kraje. Tvoří jej ředitelka a zaměstnanci kraje zařazení do krajského úřadu. Základními organizačními jednotkami jsou odbory, které se dále člení na oddělení. Oddělení se již vnitřně nečlení. Dále jsou vytvořeny zvláštní organizační jednotky Útvar interního auditu, Útvar řízení kvality a Sekretariát ředitelky. Rovněž je zřízena funkce bezpečnostního ředitele a funkce koordinátora pro romské záležitosti. Schéma organizační struktury je uvedeno **v příloze č. 1.**

Odbory krajského úřadu, jejichž specifické činnosti směřují k dosažení společného strategického cíle, jsou pro výkon a zabezpečení těchto činností začleněny do tří vyšších organizačních jednotek – úseků:

Úsek strategického řízení a rozvoje,

Úsek veřejných služeb a

Úsek ekonomický.

Schéma začlenění jednotlivých odborů je uvedeno **v příloze č. 2.**

Podle zákona č. 129/2000 Sb., o krajích (krajské zřízení), ve znění pozdějších předpisů, § 59 odst. 1, písm. b) je vyhrazeno radě stanovit počet zaměstnanců kraje zařazených do krajského úřadu, do zvláštních orgánů kraje a do organizačních složek a objem prostředků na platy těchto zaměstnanců.

K 01.01.2011 byl Radou Jihomoravského kraje stanoven limit počtu zaměstnanců kraje zařazených do krajského úřadu ve výši 655 osob a tento limit počtu zaměstnanců zůstal stejný i na rok 2012.

Jednotlivé odpovědnosti a pravomoci jsou dány následujícími dokumenty:

1/INA-KrÚ Organizační řád – stanoví zásady řízení, úkoly a vzájemné vztahy odborů a oddělení, organizační strukturu, rozsah pravomocí, povinností a odpovědnosti vedoucích zaměstnanců. Organizační řád v příloze č. 2 popisuje činnosti a odpovědnosti jednotlivých odborů a oddělení a je rozpracována na oblast samostatné a přenesené působnosti.

2/INA-KrÚ Pracovní řád – upravuje pracovněprávní vztahy mezi zaměstnavatelem a zaměstnanci. Předmětem tohoto předpisu je konkrétní vymezení povinností a práv zaměstnanců a Jihomoravského kraje jako zaměstnavatele v pracovněprávních vztazích.

3/INA-KrÚ Spisový řád – upravuje odpovědnosti a pravomoci při vedení spisové a skartační služby.

4/INA-KrÚ Podpisový řád – stanovuje rozsah podpisového oprávnění.

Úkoly řízení lidských zdrojů na Krajském úřadu Jihomoravského kraje a činnosti směřující k jejich plnění jsou záležitostmi nejen oddělení personálních věcí a vzdělávání, které patří přímo pod odbor kancelář ředitelky, ale jsou také neoddelitelnou součástí práce všech vedoucích zaměstnanců v úřadu. Oddělení personálních věcí a vzdělávání má v současné době 11 zaměstnanců – vedoucí oddělení, dvě personalistky, jejichž stěžejní činností je koncepční činnost, pracovněprávní vztahy, odměňování a hodnocení, dvě personalistky pro zabezpečení agendy výběrových řízení, tři personalistky zabývajícími se vzděláváním úředníků a zaměstnanců Jihomoravského kraje, dvě mzdové účetní a jednoho projektového manažera.

Oddělení personálních věcí a vzdělávání odboru kancelář ředitelky zabezpečuje v samostatné působnosti podle Organizačního řádu, přílohy č. 2 tyto činnosti:

- komplexní personální správu kraje (organizační vztahy a systemizaci pracovních míst, personalistiku, odměňování, vzdělávání a hodnocení zaměstnanců),

- eviduje a průběžně aktualizuje personální data zaměstnanců, členů Zastupitelstva Jihomoravského kraje a členů komisí,
- organizuje a metodicky usměrňuje výběr nových zaměstnanců,
- zabezpečuje agendu výběrových řízení a výběrových pohovorů na nové zaměstnance a ředitele příspěvkových organizací zřizovaných Jihomoravským krajem, s výjimkou ředitelů škol a školských zařízení,
- zpracovává organizační schéma úřadu ve spolupráci s ostatními odbory úřadu,
- navrhuje organizační změny a změny vnitřního řídicího systému úřadu na základě analýzy vzájemných vazeb mezi jednotlivými útvary krajského úřadu,
- zabezpečuje platovou agendu krajského úřadu, připravuje návrhy pro odměňování zaměstnanců,
- zařazuje pracovníky jednotlivých odborů v souladu s nařízením vlády č. 222/2010 Sb., o katalogu prací ve veřejných službách a správě,
- zpracovává vnitřní předpisy pro odměňování zaměstnanců, uvolněných a neuvolněných členů Zastupitelstva Jihomoravského kraje,
- zabezpečuje včasné a správné zpracování měsíčních platů zaměstnanců a odměn členů Zastupitelstva Jihomoravského kraje, agendu spojenou se zdravotními pojišťovnami, správou sociálního zabezpečení, finančním úřadem, peněžními ústavami a penzijními fondy,
- provádí práce spojené se zákonem o důchodovém zabezpečení,
- komplexně zabezpečuje agendu vzdělávání zaměstnanců a členů Zastupitelstva Jihomoravského kraje,
- zpracovává návrhy koncepce vzdělávání zaměstnanců,
- odpovídá za využití ročních plánů finančních prostředků pro tyto účely a sleduje jejich čerpání,
- zajišťuje školení pro zaměstnance a členy Zastupitelstva Jihomoravského kraje,
- zajišťuje zkoušky zvláštní odborné způsobilosti pro zaměstnance a organizuje účast zaměstnanců na dalším prohlubování jejich kvalifikace,
- ve spolupráci s odvětvovými odbory zpracovává materiály do Rady Jihomoravského kraje s návrhy na jmenování a odvolání ředitelů neškolských příspěvkových organizací zřízených Jihomoravským krajem, včetně stanovení jejich platů a odměn a vede jejich osobní spisy,

- zabezpečuje agendu vyplývající ze zákona č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků a o změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů.

V přenesené působnosti pak:

- připravuje podklady pro udělení souhlasu ředitelky se jmenováním a odvoláním tajemníka obecního úřadu podle § 103 odst. 2 zákona č. 128/2000 Sb., o obcích (obecní zřízení), ve znění pozdějších předpisů,
- vede Registr oznámení ve smyslu ustanovení § 14 zákona č. 159/2006 Sb., o střetu zájmů, ve znění pozdějších předpisů, a zabezpečuje související agendu,
- přezkoumává rozhodnutí vydaná orgány obcí v Jihomoravském kraji ve správním řízení na úseku přestupků ve smyslu ustanovení § 23 odst. 1 zákona o střetu zájmů.

2.3 Zákon o úřednících územních samosprávných celků

Zákon č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků a o změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů, (dále jen „zákon o úřednících“) nabyt účinnosti dnem 1. ledna 2003 a upravuje pracovněprávní vztahy a vzdělávání zaměstnanců územních samosprávných celků, kteří se považují za úředníky. Pracovněprávní vztahy zaměstnanců, na které se zákon o úřednících nevztahuje (tedy nejsou úředníky ve smyslu zákona) upravuje zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů, a další pracovněprávní předpisy.

Zákon o úřednících je ve vztahu k zákoníku práce zákonem speciálním, tzn., že buď upravuje oblast pracovněprávních vztahů, která dosud nebyla zákoníkem práce upravena anebo odlišně upravuje oblast pracovněprávních vztahů, kterou upravuje zákoník práce. Ve všech ostatních případech platí pro úpravu pracovněprávních vztahů úředníků zákoník práce a další pracovně právní předpisy.

Územními samosprávnými celky jsou podle § 2 odst. 1 zákona o úřednících obec a kraj a pro účely tohoto zákona též hlavní město Praha, město, statutární město a městská část hlavního města Prahy.

Úředníkem ve smyslu zákona je zaměstnanec, který je zařazen do úřadu územního samosprávného celku a podílí se na výkonu správních činností. Tím se rozumí plnění úkolů v samostatné nebo přenesené působnosti územního samosprávného celku podle zvláštních právních předpisů.

Vedoucím úředníkem se pro účely tohoto zákona rozumí úředník, který je vedoucím zaměstnancem. Kdo je vedoucím zaměstnancem upravuje zákoník práce v § 11 a jsou to ti zaměstnanci, kteří jsou na jednotlivých stupních řízení zaměstnavatele oprávněni stanovit a ukládat podřízením zaměstnanců pracovní úkoly, organizovat, řídit a kontrolovat jejich práci a dávat jim k tomu účelu závazné pokyny.

Specifika pracovněprávního postavení úředníka odlišná od zákoníku práce upravuje druhá hlava zákona s názvem **Pracovní poměr úředníka**. Stanoví náležitosti, které je třeba splnit pro uzavření pracovní smlouvy úředníka, případně jmenování vedoucího úředníka či vedoucího úřadu.

Důležité jsou také procedurální předpoklady pro vznik pracovního poměru. Zákon o úřednících vyžaduje buď veřejnou výzvu, nebo výběrové řízení. Pro vznik pracovního poměru na dobu neurčitou úředníka zařazeného v krajském úřadu (a dalších vyjmenovaných úřadech) a jmenování do funkce vedoucího úřadu a vedoucího úředníka je vždy podmínkou **výběrové řízení**. Zákon určuje povinné náležitosti výběrového řízení a také náležitosti přihlášky uchazeče o pracovní místo, resp. doklady, které musí být k přihlášce připojeny. U výběrového řízení upravuje zákon o úřednících obecně i pravidla pro posuzování uchazečů prostřednictvím výběrové komise.

Výběrovou komisi jmenuje ten, kdo vyhláší výběrové řízení, tzn. vedoucí úřadu. Výběrová komise má minimálně tři členy a alespoň jedna třetina členů komise jsou úředníci územního samosprávného celku, který výběrové řízení vyhlásil. Výběrová komise vyhotovuje o posouzení uchazečů písemnou zprávu, která obsahuje údaje o složení výběrové komise, seznam uchazečů a seznam a pořadí uchazečů, kteří předložili úplné přihlášky, včetně dokladů podle zákona, splňují předpoklady podle tohoto zákona a splňují požadavky stanovené v oznámení. Zprávu podepisují všichni přítomní členové výběrové komise a její předseda tuto se spisovým materiálem

vztahujícím se k výběrovému řízení předá vedoucímu úřadu. Vedoucí úřadu rozhodne o uzavření pracovního poměru nebo o jmenování na vedoucí pracovní místo.

Třetí hlava zákona o úřednících upravuje **základní povinnosti úředníka**, které se promítají i do Kodexu etiky a Pracovního řádu.

Vzdělávání úředníků upravuje hlava čtvrtá zákona o úřednících. Prohlubování kvalifikace mohou poskytovat jen právnické nebo fyzické osoby oprávněné ke vzdělávací činnosti a mající akreditaci Ministerstva vnitra, dále příspěvkové organizace zřízené Ministerstvem vnitra a územní samosprávný celek, jemuž byla udělena akreditace ministerstva.

Jednotlivé formy prohlubování kvalifikace jsou vstupní vzdělávání, průběžné vzdělávání, příprava a ověření zvláštní odborné způsobilosti a vzdělávání vedoucích úředníků. Absolvování vstupního vzdělávání, průběžného vzdělávání a vzdělávání vedoucích úředníků se prokazuje pouze osvědčením. Zvláštní odborná způsobilost se ověřuje zkouškou a prokazuje osvědčením. Zkoušku zvláštní odborné způsobilosti jsou povinni vykonat úředníci, kteří vykonávají některou ze správních činností stanovených vyhláškou Ministerstva vnitra č. 512/2002 Sb., o zvláštní odborné způsobilosti úředníků územních samosprávných celků, ve znění pozdějších předpisů, a pouze prostřednictvím těchto úředníků může územní samosprávný celek tyto činnosti zajišťovat.

Zvláštní odborná způsobilost má podle § 21 odst. 3 zákona o úřednících obecnou a zvláštní část. Obecná část zahrnuje znalost základů veřejné správy, zvláště obecných principů organizace a činnosti veřejné správy, znalost zákona o obcích, zákona o krajích, zákona o hlavním městě Praze a zákona o správním řízení, a schopnost aplikace těchto znalostí. Zvláštní část zahrnuje znalosti nezbytné k výkonu správních činností stanovených prováděcím právním předpisem, zvláště znalost působnosti orgánů územní samosprávy a územních správních úřadů vztahující se k těmto činnostem, a schopnost jejich aplikace.

Ekvivalentem zkoušky zvláštní odborné způsobilosti je tzv. rovnocenné vzdělání (§ 33 a § 34 zákona o úřednících), to je buď vzdělání získané ve studijních programech

stanovených vyhláškou č. 511/2002 Sb., o uznání rovnocennosti vzdělání úředníků územních samosprávných celků, ve znění pozdějších předpisů, nebo uznané Ministerstvem vnitra na základě § 34 zákona o úřednících.

Zvláštní odborné způsobilosti jsou povinni se podrobit i vedoucí úředníci a vedoucí úřadů. Vedoucí úřadu je povinen prokázat zvláštní odbornou způsobilost jen z obecné části. Vedle toho jsou vedoucí úředníci a vedoucí úřadu povinni absolvovat vzdělávání vedoucích úředníků podle § 27 zákona o úřednících.

Hlava pátá upravuje státní správu v oblasti vzdělávání úředníků, tzn. působnost ministerstva a rozsah spolupráce ministerstva s ostatními ústředními správními úřady a hlava šestá obsahuje ustanovení společná a přechodná.

2.4 Řízení lidských zdrojů na Krajském úřadu Jihomoravského kraje

Krajský úřad Jihomoravského kraje je moderně řízenou institucí, která si klade za cíl nejen plnění všech legislativních předpisů a uspokojení potřeb zákazníků, ale i neustálé zvyšování kvality a efektivnosti svých činností a poskytovaných služeb. Jako cestu k těmto cílům zvolil využití moderních metod řízení – **modelu CAF, benchmarkingu a systému řízení kvality dle normy ČSN EN ISO 9001**. Zavedený systém řízení není statickou záležitostí, nýbrž živou součástí chodu a řízení úřadu, který je aplikován na všech stupních a v závislosti na měnících se požadavcích upravován a neustále zlepšován.

Princip **modelu CAF** spočívá v pravidelném a opakovaném přezkoumávání systému řízení podle přesně stanoveného postupu a kritérií, přičemž výsledky se promítají do akčního plánu pro zlepšování. Kritéria sebehodnocení identifikují klíčové oblasti činnosti organizace a jsou rozdělena na oblast předpokladů pro poskytování kvalitních služeb a oblast popisující výsledky činnosti organizace.

V loňském roce proběhlo rozšířené sebehodnocení odborů a útvarů, kdy ke jmenovaným členům týmu CAF byli vybráni další zaměstnanci jednotlivých odborů a útvarů, aby se mohli prakticky seznámit s aplikací modelu CAF a získali tak

příležitost netradičním způsobem diskutovat a zhodnotit vlastní fungování úřadu včetně možnosti vznášet náměty na zlepšení.

Ze získaných výsledků sebehodnocení a z diskuzí, které v rámci jednotlivých sebehodnocení probíhaly, bylo možné získat **hlavní silné stránky** odborů a útvarů, respektive celého krajského úřadu, mezi něž mimo jiné patří: zadávání úkolů a jejich delegace ze strany vedoucích pracovníků, motivace a možnost odměňování, možnost vzdělávání, odbornost pracovníků, zapojování zainteresovaných stran do tvorby strategických dokumentů a realizace plánů, a další.

V rámci sebehodnocení také vyplynula řada **příležitostí pro zlepšování** odborů a útvarů, resp. celého krajského úřadu, jako např.: komunikace – tok informací v rámci odborů i celého úřadu, systém odměňování, fungování efektivního systému vzdělávání, jeho zacílení na konkrétní potřeby zaměstnanců včetně plánů vzdělávání, podpora a pomoc nových zaměstnancům, proces přijímání nových zaměstnanců, hodnocení zaměstnanců a další.

Krajský úřad Jihomoravského kraje je od roku 2004 zapojen do tzv. mezikrajského **benchmarkingu**, což je metoda zlepšování učením se od druhých, kterého se účastní všechny krajské úřady, kromě Krajského úřadu Ústeckého kraje. Porovnávají jsou čtyři oblasti, jednou z nich jsou právě lidské zdroje. Smyslem benchmarkingu je zjištění, jak si organizace stojí ve srovnání s ostatními, jak organizace pracuje z hlediska vstupů a následně pomáhá zjistit rezervy. Nejde o kopírování ani soupeření, ale nalezení dobrých praxí a zlepšení vlastní výkonnosti.

Krajský úřad Jihomoravského kraje je zatím jediným z krajských úřadů v České republice, který svůj systém kvality řídí s kritérii **normy ISO**. Normy ISO jsou mezinárodní normy, které specifikují požadavky na systém managementu jakosti. Normy připravuje Mezinárodní organizace pro normalizaci, jejímž členem je i Česká republika a v České republice jsou vydávány jako české technické normy (ČSN). Systém řízení jakosti v souladu s normou ČSN EN ISO 9001 představuje koordinovanou činnost při usměrňování a řízení úřadu za předpokladu stanovení koncepce a cílů, plánování a řízení činností a pokazování shody s normou ISO. Jedná se především o systematičnost, disciplínu, pořádek, zavedení účinné dokumentace

všech činností, odstraňování nedostatků, vyřizování oprávněných stížností občanů a využívání jejich podnětů a připomínek.

System řízení v souladu s požadavky normy ČSN EN ISO 9001 je na krajském úřadu zaveden na certifikovanou oblast, která zahrnuje Sekretariát ředitelky, Odbor kancelář ředitelky, kam patří oddělení personálních věcí a vzdělávání a Odbor regionálního rozvoje.

Řízení lidských zdrojů slouží v nejobecnějším pojetí k tomu, aby byla certifikovaná oblast krajského úřadu výkonná, spolehlivá, a aby se její výkonnost neustále zvyšovala. Vedení certifikovaných oblastí si je vědomo potřeby neustálé práce s lidskými zdroji jako předpokladu efektivního a správného chodu systému managementu kvality. Jak uvádí interní normativní akt 34/INA-KrÚ Příručka kvality je zajištění kompetentních a kvalifikovaných zaměstnanců jistotou pro kvalitní realizaci úkolů samosprávy a výkonu státní správy.

Krajský úřad Jihomoravského kraje uplatňuje v oblasti řízení lidských zdrojů již od svého vzniku tyto personální činnosti:

- a) Vytváření a analýza pracovních míst.
- b) Personální plánování.
- c) Výběr a přijímání nových úředníků a zaměstnanců včetně jejich adaptace.
- d) Hodnocení zaměstnanců.
- e) Změny pracovního zařazení a skončení pracovního poměru.
- f) Odměňování.
- g) Vzdělávání zaměstnanců.
- h) Pracovní vztahy.
- i) Péče o zaměstnance.
- j) Personální informační systém.

Ad a) a b) Významnou součástí personální práce je plánování počtu zaměstnanců, které má přímou vazbu na **organizační strukturu a systemizaci pracovních míst**. Jak již bylo řečeno v úvodu, stanovení počtu zaměstnanců kraje zařazených do krajského úřadu je vyhrazeno Radě Jihomoravského kraje. Požadavky

na změny v počtech pracovních míst jednotlivých odborů jsou jejich vedoucími uplatňovány z důvodu legislativních změn, zajištění výkonu nových agend a zvýšení v rozsahu zabezpečovaných činností v samostatné i přenesené působnosti. Po posouzení vytíženosti, množství odváděné práce, náročnosti zabezpečovaných agend, popř. srovnání s obdobnými agendami, které zaměstnanci zařazení do struktury úřadu vykonávají, bývají prováděny organizační změny ve struktuře i v počtech systemizovaných míst na jednotlivých odborech.

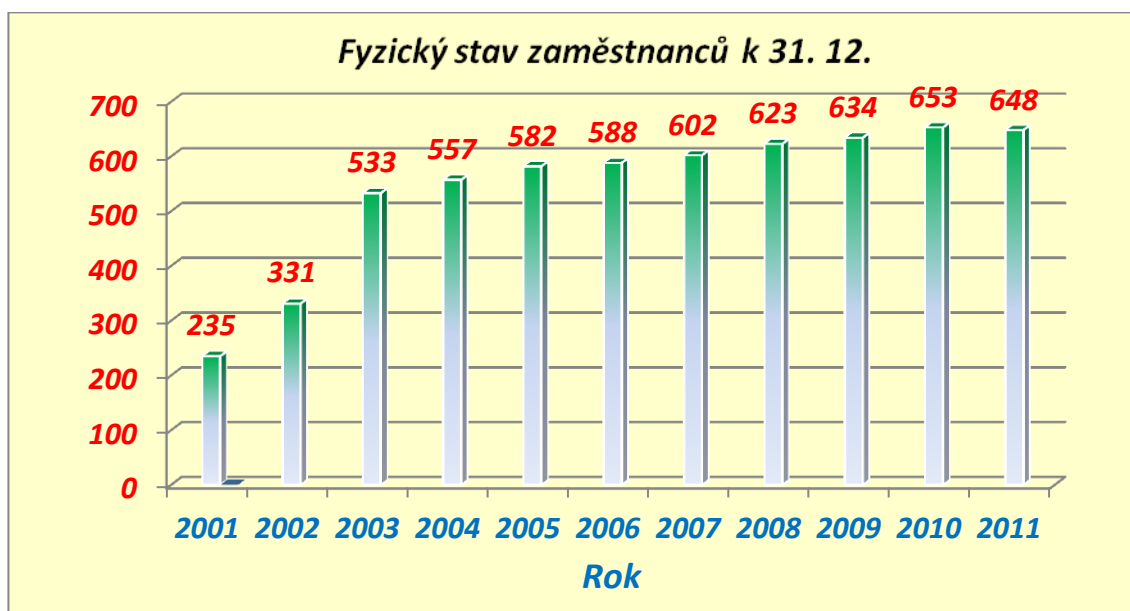
Následující tabulka a graf ukazuje vývoj počtu zaměstnanců v letech 2001 až 2011 jako fyzický počet zaměstnanců vždy k 31. 12. jednotlivých kalendářních roků. Nejvyšší meziroční zvýšení počtu zaměstnanců probíhala na začátku fungování Krajského úřadu Jihomoravského kraje, kdy se na základě nových zákonů realizovaly převody činností z detašovaných pracovišť ministerstev, Magistrátu města Brna a okresních úřadů a s nimi současně i převody práv a povinností, tzv. delimitace zaměstnanců. V dalších letech po vytvoření stabilní struktury úřadu se tempo zvyšování zaměstnanců snižuje.

Tabulka 1 Vývoj počtu zaměstnanců

Rok	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Fyzický počet zaměstnanců k 31. 12.	235	331	533	557	582	588	602	623	634	653	648

Pramen k tabulce: Zprávy o personální práci za jednotlivé roky, uložené na oddělení personálních věcí a vzdělávání odboru kancelář ředitelky KrÚ JMK.

Graf 1 Vývoj počtu zaměstnanců



Zdroj: vlastní.

V rámci mezikrajského benchmarkingu 13 krajů byl Jihomoravský kraj se svým počtem 645 zaměstnanců k 30. 6. 2011 na 2. místě za Moravskoslezským krajem a před Středočeským krajem.

V souvislosti s vývojem zaměstnanosti je zajímavé uvést i celkovou věkovou strukturu zaměstnanců ze skutečného počtu 645 zaměstnanců k 30. 6. 2011 (Jihomoravský kraj nezaměstnává zaměstnance ve věkové kategorii méně než 20 let):

- v kategorii 20 – 29 let: 12,9% z celkového počtu zaměstnanců,
- v kategorii 30 – 39 let: 28,8% z celkového počtu zaměstnanců,
- v kategorii 40 – 49 let: 21,2% z celkového počtu zaměstnanců,
- v kategorii 50 – 59 let: 31,2% z celkového počtu zaměstnanců,
- v kategorii 60 – 65 let: 5,9% z celkového počtu zaměstnanců,
- v kategorii 66 let a více: 0,0% z celkového počtu zaměstnanců.

Odpovědnost pracovníků za vykonávanou agendu stanovují jednotlivé popisy pracovních míst, které jsou vypracovány dle organizačního schématu v souladu se směrnicí 13/INA-KrÚ **Popisy pracovních míst**. Tato směrnice upravuje jednotný

postup pro tvorbu a změny popisů pracovních míst, stanovuje jejich strukturu a obsah. Jde o dokument, který je využíván v mnoha personálních činnostech. Má však význam nejen pro personální činnosti, ale i pro řídicí práci vedoucích úředníků a zaměstnance samotné. Samotnému držiteli pracovního místa poskytuje popis jasnou představu o jeho povinnostech, odpovědnostech a kompetencích a umožňuje mu plánovat vlastní rozvoj. Výše uvedené charakteristiky pracovního místa se stanovují při vytváření popisů pracovních míst bez ohledu na pohlaví, věk, zdravotní stav, rasu, náboženské přesvědčení, příslušnost k politické straně nebo hnutí tak, aby byly zachovány zásady rovných příležitostí a rovného zacházení.

Popis pracovního místa poskytuje základní informace o postavení pracovního místa v organizační struktuře i o vztazích nadřízenosti a podřízenosti, o práci vykonávané na daném pracovním místě, o odpovědnosti, hlavních úkolech či povinnostech, o celkovém účelu pracovního místa. Charakterizuje také předpoklady a požadavky na pracovní místo, za kterých zaměstnanec práci vykonává. Skládá se ze specifikace pracovního místa a pracovní náplně.

Popisy pracovních míst vypracovávají vedoucí odborů, vedoucí útvarů a vedoucí oddělení ve spolupráci s oddělením personálních věcí a vzdělávání. Po projednání schválí popis pracovního místa vedoucí odboru a ředitelka úřadu. Popis pracovního místa je zaměstnanci předáván při podpisu pracovní smlouvy, případně jmenování, při dohodách o změně těchto dokumentů nebo jen při úpravě popisu pracovního místa v návaznosti na novou legislativu, personální nebo organizační změny.

Ad c) Výběr a přijímání nových úředníků a zaměstnanců včetně jejich adaptace upravuje interní normativní akt 38/INA-KrÚ **Přijímání nových úředníků a zaměstnanců.** Tato směrnice vychází ze zákona č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků, ve znění pozdějších předpisů, a ze zákona č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů. Současně rozpracovává ustanovení pracovního řádu v části Vznik pracovního poměru. Zabývá se také systémem adaptace zaměstnanců. Výběr úředníků územních samosprávných celků bude podrobněji popsán v jedné z následujících kapitol.

Ad d) Hodnocení zaměstnanců je detailně popsáno ve směrnici 23/INA-KrÚ Hodnocení zaměstnanců. Systém hodnocení je nástrojem zkvalitňování řízení hodnocení organizace, dosahování vyššího pracovního výkonu, zvyšování kvality všech činností a rozvoje schopností zaměstnanců. Hodnocení zaměstnanců se provádí jednou v kalendářním roce, zpětně za uplynulých dvanáct měsíců. Na základě provedeného hodnocení určí hodnotitel konkrétní oblasti pracovního výkonu nebo pracovního chování, ve kterých by mělo dojít k zlepšení. Nezastupitelnou funkci má hodnocení zaměstnanců také pro identifikaci vzdělávacích a dalších kvalifikačních potřeb. Hodnocení zaměstnanců krajského úřadu jako nástroje rozvoje lidí bude věnována samostatná kapitola.

Ad e) V průběhu trvání pracovního poměru může dojít v návaznosti na změnu charakteru vykonávané práce, změnu legislativy nebo systemizace pracovních míst k zařazení zaměstnance na novou pracovní činnost. V případě těchto změn vyplní příslušný vedoucí odboru formulář **Změna pracovního zařazení zaměstnance**, který je přílohou č. 1 směrnice 33/INA-KrÚ Vnitřní platový předpis. V návrhu musí být konkrétně zdůvodněna nově vykonávaná práce zejména z pohledu její náročnosti a složitosti, odpovědnosti a namáhavosti, která opravňuje k zařazení do nového příkladu práce podle katalogu prací. Při návratu z mateřské dovolené, rodičovské dovolené, po ukončení neplaceného volna apod. vyplňuje vedoucí odboru formulář Pracovní zařazení zaměstnance po návratu z rodičovské dovolené nebo neplaceného volna. Součástí výše uvedených „Návrhů“ je vždy nový popis pracovního místa.

Skončení pracovního poměru upravuje zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů, a konkrétní postup při skončení pracovního poměru je uveden v Pracovním řádu. Pracovní poměr může být rozvázán dohodou, výpovědí, okamžitým zrušením, zrušením ve zkušební době. Pracovní poměr sjednaný na dobu určitou končí uplynutím sjednané doby. Vedoucí odboru, jehož zaměstnanec končí pracovní poměr, je povinen zabezpečit pořízení písemného seznamu neukončených úkolů, předání písemné a elektronické dokumentace. Odcházející zaměstnanec je povinen seznámit svého nadřízeného se stavem plnění probíhajících úkolů a s tím, co je nutno v nejbližší době zabezpečit. O předání úkolů a odevzdání inventáře se pořizuje písemný předávací protokol, o vyrovnání závazků vůči Jihomoravskému kraji se vyplní výstupní list. Oddělení personálních věcí a vzdělávání vydá zaměstnanci

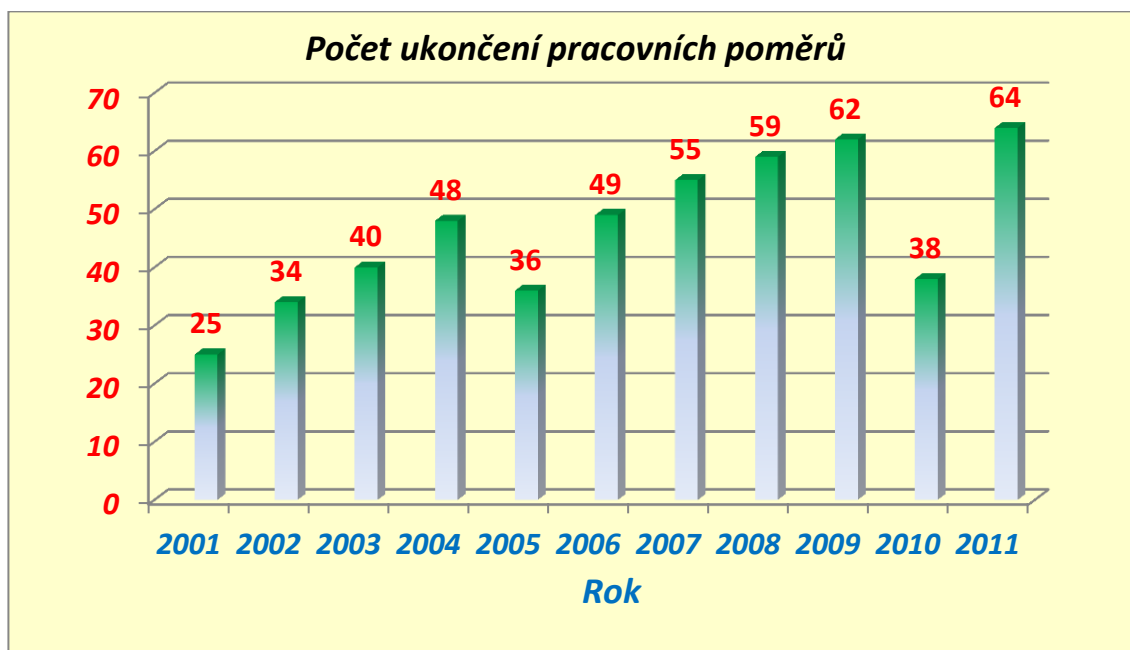
při skončení pracovního poměru potvrzení o zaměstnání a další písemnosti, týkající se jeho osobních údajů, a to nejpozději v den skončení pracovního poměru.

Tabulka 2 Ukončení pracovního poměru

Rok	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Ukončení prac. poměru	25	34	40	48	36	49	55	59	62	38	64

Pramen k tabulce: Zprávy o personální práci za jednotlivé roky, uložené na oddělení personálních věcí a vzdělávání odboru kancelář ředitelky KrÚ JMK.

Graf 2 Ukončení pracovního poměru



Zdroj: vlastní.

V rámci mezikrajského benchmarkingu 13 krajů měl Jihomoravský kraj za I. pololetí roku 2011 druhý nejvyšší počet ukončených pracovních poměrů, a to 24.

K podrobnějšímu získávání informací o důvodech odchodu zaměstnanců používá oddělení personálních věcí a vzdělávání informace získané z **dotazníkového**

šetření. Odcházejícím zaměstnancům je předáván dotazník, ve kterém, pokud mají zájem, odpovídají na následující otázky:

1. Co se Vám na Vaší práci líbilo?
2. Co se Vám na Vaší práci nelíbilo?
3. Co si myslíte o svém platu?
4. Byli jste při nástupu seznámeni s pracovištěm a kolegy?
5. Měli jste dostatek času naučit se svou práci?
6. Jaká byla úroveň zajišťovaných vzdělávacích akcí?
7. Jak byste charakterizoval(a) vztahy na svém pracovišti?
8. Jak byste charakterizoval(a) vztahy s Vaším bezprostředním nadřízeným?
9. Pokud byly ve Vaší práci problémy, měl(a) jste možnost o nich diskutovat s vedoucím odboru?
10. Co bylo nejzávažnějším důvodem Vašeho rozhodnutí odejít?
11. Co by se muselo změnit na pracovišti, abyste uvažoval(a) o návratu?
12. Doporučil(a) byste práci v naší organizaci jiným lidem?
13. Proč ano, proč ne?

Z odpovědí se zjišťuje míra vlivů, které způsobují odchody zaměstnanců. Za rok 2011 bylo vyhodnoceno 46 dotazníků z celkového počtu 64 odcházejících zaměstnanců, což je 72%.

Z rozboru za rok 2011 vyplynulo, že:

- pro 35% odcházejících, kteří vyplnili dotazník, byla práce zajímavá a náročná, 31% se hodně naučilo, pro 27% nebyla práce jednotvárná a u 7% splňovala představy o práci,
- v 48% byla nespokojenost s malou informovaností a nejasnými pokyny, 27% se nelíbily krátké termíny zadaných úkolů, u 14% neodpovídala představám o práci, kterou by chtěli odcházející vykonávat a 11% uvedlo vysokou náročnost,
- v 56% byl plat odpovídající, u 44% neodpovídal náročnosti práce,
- téměř všichni odcházející uvedli, že byli při nástupu seznámeni s pracovištěm a svými kolegy a měli dostatek času naučit se svou práci,
- úroveň zajišťovaných vzdělávacích akcí ocenilo 63% jako dobrou, 19% průměrnou a po devíti % jako vysokou a jako nedostačující,

- vztahy na pracovišti byly označeny u 45% jako přátelské, u 27% průměrné, v 18% jako výborné a v 10% jako špatné,
- 46% odcházejících uvedlo, že jejich bezprostřední nadřízený byl vstřícný a ochotný naslouchat, v 19% bylo zbytečné snažit se vysvětlit odlišný názor, u 17% měl bezprostřední nadřízený málokdy čas na své podřízené a v 17% odpovědi nepřipouštěl vedoucí námitky, jeho rozhodnutí platilo,
- diskuzi s vedoucím odboru při problémech v práci hodnotilo kladně 53%, 30% mohlo diskutovat pouze výjimečně, v 12% neměl vedoucí čas a v 5% nepřipouštěl diskuzi,
- 90% odpovídajících hodnotí Jihomoravský kraj jako dobrého zaměstnavatele a doporučilo by práci u Jihomoravského kraje jiným lidem, 10% bylo záporných odpovědí.

V odpovědích, co bylo nejzávažnějším důvodem Vašeho rozhodnutí odejít, se mimo rodinných a osobních důvodů, delimitace, odchodu do důchodu a skončení pracovního poměru na dobu určitou, často objevovalo malé finanční ohodnocení, dále nekompetentnost vedoucího oddělení, problémy v komunikaci, nesplnitelné termíny, příliš velká míra stresu. Spolehlivost poskytnutých informací však může být nesporně i výrazně zkreslena často emotivně ovlivněnými postoji zaměstnance, který se nachází ve vypjaté životní situaci, zejména pokud jeho odchod souvisí s nějakým konfliktem.

Kromě toho nelze zapomínat, že mnohdy odcházející zaměstnanci neuvádějí skutečný důvod odchodu, ale důvod buď přijatelný pro obě strany, nebo důvod, který na odcházejícího zaměstnance nevrhá špatné světlo (např. zaměstnanci odcházející z platových důvodů mohou uvádět, že v novém zaměstnání budou mít lepší možnosti rozvoje, aby nemohli být osočováni z přehnaných finančních nároků, stejně tak zaměstnanci, kteří se špatně snášejí se svými spolupracovníky či nadřízenými často uvádějí zástupné důvody).

Přesto je ze strany vedení úřadu této zpětné vazbě věnována velká pozornost a snaha o zlepšení. Některé uváděné důvody při odchodu však není možné zásadním způsobem ovlivnit, např. odměňování ve veřejné správě je dáno nařízením vlády č. 564/2006 Sb., o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě, ve znění pozdějších předpisů, a schválených objemem prostředků na platy. Problém

komunikace je zřejmě spojen s tím, že neexistuje systémové nastavení komunikace a předávání informací v rámci úřadu – jaké informace, jakou formou a komu poskytovat. Tento problém by mohl být řešen v rámci zavádění strategického a procesního řízení na úřadu např. vytvořením komunikační a informační strategie. Mnohdy jde i o subjektivní hodnocení nadřízeného, že si dva lidé tzv. nesednou a v některých případech nelze ovlivnit při plnění úkolů zásahy ze strany samosprávy – změny priorit, velké množství operativy, nesystémové zadávání úkolů.

Ad f) Odměňování ve veřejné správě se řídí zákonem č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů, nařízením vlády č. 564/2006 Sb., o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě, ve znění pozdějších předpisů, a nařízením vlády č. 222/2010 Sb., o katalogu prací ve veřejných službách a správě. Směrnice o řízení způsobu odměňování na Jihomoravském kraji 33/INA-KrÚ Vnitřní platový předpis navazuje na systém odměňování nastavený výše uvedenými právními předpisy. Tyto předpisy závazně stanoví způsob poskytování a výši platů zaměstnanců a jen v menším rozsahu umožňují jejich upravování zaměstnavatelem.

Vnitřní platový předpis uvádí, že systém odměňování má vyjadřovat, čeho si úřad cení a co ohodnocuje. Je veden potřebou odměnit správné věci, a tím vydat informaci zaměstnancům o tom, co považuje za důležité. Odměňování je jeden z nástrojů personálního řízení k ocenění práce a přínosu zaměstnanců pro úřad, k motivaci zaměstnanců k vyššímu výkonu a k jejich osobnímu rozvoji. Odměňování v širším slova smyslu zahrnuje jak peněžní, tak nepeněžní odměňování, ale také vnitřní kulturu úřadu, strategii a postupy používané v zájmu rozvoje a udržování nastaveného systému odměňování. Obecným cílem odměňování zaměstnanců je podporovat dosažení strategických i krátkodobých cílů tím, že pomáhá zajistit kvalifikovaného, odborně způsobilého a dobře motivovaného zaměstnance.

Ad g) Za účelem vymezení konkrétního postupu, povinností a práv zaměstnavatele, úředníků a zaměstnanců v procesu **vzdělávání** na Krajském úřadu Jihomoravského kraje je vydána směrnice 10/INA-KrÚ Systém vzdělávání. Základním cílem v oblasti vzdělávání je pomocí kontinuálního vzdělávání a osobnostního rozvoje zajistit kvalifikované a odborně způsobilé zaměstnance, schopné účinně aplikovat získané poznatky při výkonu veškerých činností a tím docílit, co nejvyšší míry

spokojenosti u zákazníků, jimž úřad poskytuje své služby. Systém vzdělávání úředníků bude podrobněji rozveden ve 4. kapitole spolu s průzkumem spokojenosti se systémem vzdělávání.

Ad h) Co se týká **pracovních vztahů**, mají svou formální a neformální stránku. U vztahů mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem převažuje formální stránka vztahů, mezi spolupracovníky se jedná o neformální stránku vztahů. Podle KOUBKA (2004) je význam pracovních vztahů pro personální práci v organizaci mimořádný. Pracovní vztahy, jejich kvalita vytvářejí rámec významně ovlivňující dosahování cílů organizace i pracovních a životních cílů jednotlivých pracovníků. Korektní, harmonické, uspokojivé pracovní a mezilidské vztahy vytvářejí produktivní klima, které má velmi pozitivní vliv na individuální, kolektivní i celoorganizační výkon. Příznivě se odrážejí ve spokojenosti pracovníků a přispívají ke sladování individuálních zájmů a cílů s cíli a zájmy organizace.

Jedním z neefektivnějších nástrojů vytváření zdravých pracovních vztahů a prevence konfliktů je fungující systém **komunikace**. Zásady interní komunikace na Krajském úřadu Jihomoravského kraje jsou stanoveny zejména v Organizačním řádu a dalších vnitřních předpisech. Důležitým článkem komunikace je intranet a e-mailová komunikace. Efektivní a účinný proces interní komunikace je dále zabezpečován pravidelnými poradami. Pracovní porady ředitelky s vedoucími odborů se konají zpravidla 1x za 14 dnů, úkoly a informace sdělené na poradě ředitelky vedoucí odborů rozpracují a předávají na svých poradách s vedoucími oddělení. Jednotliví vedoucí oddělení pak přenášejí úkoly na podřízené zaměstnance v souladu s jejich pracovní náplní zpravidla na poradě oddělení, která je konána následně. Dalším prostředkem interní komunikace je interní zpravodaj zveřejňovaný na intranetu.

Každoročně, od roku 2005, probíhá na Krajském úřadu Jihomoravského kraje anonymní anketa „Šetření spokojenosti zaměstnanců“, ve kterém mají zaměstnanci možnost hodnotit tyto oblasti:

- Obecná spokojenost s obsahem práce.
- Oblast řízení.
- Vztahy na KrÚ JMK.
- Komunikace na KrÚ JMK.

- Osobní perspektiva, pracovní prostředí.
- Hodnocení pracovního výkonu.
- Hodnocení Jihomoravského kraje jako zaměstnavatele.
- Hlavní hodnoty organizace.
- Metody řízení kvality.

Hodnocení je prováděno na stupnici 1 až 5 jako známkování ve škole a i přes některé nedostatky doposud výrazně převažuje pozitivní hodnocení nad hodnocením negativním. Výsledky a z nich vyplývající úkoly jsou projednávány na pravidelných poradách ředitelky a vedoucích odborů.

Nejproblémovější oblastí pro většinu zaměstnanců se ukazuje být právě **komunikace uvnitř úřadu**. Vzhledem k tomu proběhla v září 2010 dotazníková akce zaměřená jen na komunikaci. Cílem tohoto dotazníkového výzkumu bylo zjistit problémové komunikační toky, a to jak mezi odbory, tak i v rámci jednotlivých odborů krajského úřadu a na základě těchto výsledků navrhnout nápravná opatření. Výzkumu se však zúčastnilo jen 25% z celkového počtu zaměstnanců. Ačkoli výzkum nesplňoval všechny podmínky reprezentativnosti, přesto bylo možno z výsledků vyvodit určitá zobecnění. Celkově bylo možno pozorovat tendenci pozitivního hodnocení. S komunikací mezi odbory i uvnitř jednotlivých odborů převažuje na Krajském úřadu Jihomoravského kraje obecná spokojenost. Díky výzkumu se podařilo konkretizovat odbory, se kterými komunikace probíhá nejhůře i ty, s kterými funguje bez problémů. Současně byly vymezeny oblasti komunikace, v nichž ten který odbor vyniká nebo v nichž má prozatím rezervy a podle nalezených silných a slabých stránek mohl každý vedoucí pracovník pracovat na posilování dobrých a odstraňování těch špatných.

Ad i) Péče o zaměstnance na Krajském úřadu Jihomoravského kraje zahrnuje jednak péči povinnou, která je daná zákony a předpisy a jednak péči dobrovolnou, která je výrazem personální politiky krajského úřadu.

S ohledem na oprávněné potřeby zaměstnanců a při respektování zvláštních specifík práce ve veřejné správě, zejména ve styku s klienty a občany, je zavedeno na krajském úřadu **pružné rozvržení pracovní doby**, které je podrobně popsáno

ve směrnici 24/INA-KrÚ Pracovní doba. Pružné rozvržení pracovní doby znamená volitelnou pracovní dobu, kdy si zaměstnanci v rámci směny volí sami začátek a konec pracovní doby a základní pracovní dobu, která je dobou povinné přítomnosti na pracovišti. Z pracovní doby nebo ze základní pracovní doby může ředitelka krajského úřadu na základě žádosti zaměstnance udělit výjimku ke zkrácení nebo změně rozvržení pracovní doby (pokud tomu nebrání provozní důvody) zaměstnancům pečujícím o děti, osoby dlouhodobě nemocné, zdravotně postižené nebo s nevyhovujícím dopravním spojením apod. Rovněž je možné po ukončení tříleté rodičovské dovolené umožnit maminkám poskytnutí pracovního volna bez náhrady platu k prohloubení péče o dítě.

Na Krajském úřadu Jihomoravského kraje je vytvořeno pracovní prostředí, které umožňuje dodržování požadavků zákonů v oblasti **bezpečnosti a ochrany zdraví při práci**, požární ochrany a osobních ochranných prostředků a pravidelně je zajišťováno proškolení zaměstnanců v těchto oblastech. Podrobný postup je uveden ve směrnících 32/INA-KrÚ Bezpečnost a ochrana zdraví při práci a 17/INA-KrÚ Požární ochrana. Kanceláře a ostatní prostory úřadu jsou vybavovány potřebných zařízení, prostředky, kancelářskou a výpočetní technikou a ostatním inventářem, potřebným k výkonu funkce. Vedení úřadu přijímá podněty zaměstnanců ke zlepšení pracovního prostředí prostřednictvím námětů z dotazníkového šetření spokojenosti zaměstnanců a dále jsou podněty přijímány prostřednictvím **schránky důvěry**.

V rámci lékařské preventivní péče jsou prováděny pravidelné periodické preventivní prohlídky zaměstnanců, rovněž prohlídky zdravotní způsobilosti k řízení motorových vozidel pro řízení referentských vozidel a také vstupní lékařské prohlídky.

Jihomoravský kraj plní každoročně stanovený podíl osob se zdravotním postižením. Jeho naplňování je dáno jednak zaměstnáváním osob se zdravotním postižením, jednak odběrem výrobků od zaměstnavatelů, kteří zaměstnávají více než 50% osob se zdravotním postižením.

K zajištění potřeb zaměstnanců je vytvořen **sociální fond Jihomoravského kraje**, kde jsou sledovány a hodnoceny potřeby zaměstnanců, které jsou z tohoto fondu uspokojovány. Pravidla pro zacházení se sociálním fondem jsou detailně popsána

v dokumentech 42/INA-VOK Sociální fond a 15/INA-KrÚ Čerpání sociálního fondu. Příspěvek ze sociálního fondu Jihomoravského kraje je možné čerpat na tyto účely:

- příspěvek na stravování,
- příspěvek na rekreaci,
- příspěvek na kulturní a sportovní akce organizované Jihomoravským krajem,
- příspěvek na penzijní připojištění,
- dary,
- financování projektu „Snadný návrat po rodičovské dovolené a strategie rovných příležitostí na krajském úřadu.

V péči o zaměstnance by se dala jmenovat celá řada dalších opatření, vedoucích ke spokojenosti zaměstnanců úřadu, např. nyní aktuální příprava firemní mateřské školy, genderová politika, sladování rodinného a pracovního života apod.

Ad j) Nezbytnou podmínkou personální práce na Krajském úřadu Jihomoravského kraje je existence věrohodných, detailních a aktuálních informací, které vytváří a soustavně rozvíjí **personální informační systém**. Personální informační systém je počítačovým systémem, který usnadňuje personální práci nejen personalistům, ale i všem vedoucím zaměstnancům, urychluje provádění personálních činností, usnadňuje aktualizaci údajů i uchovávání a vyhledávání údajů, včetně pravidel týkajících se přístupu k těmto údajům. V personálním informačním systému se soustřeďují informace nezbytné pro plánování zaměstnanců, systém uchovává dokumenty o pracovních místech, význam má při výběru zaměstnanců, hodnocení zaměstnanců, rozmisťování zaměstnanců a ukončování jejich pracovních poměrů, je široce využitelný při identifikaci potřeby vzdělávání, péči o zaměstnance apod. Nesmírně široké možnosti představuje jeho použití v platové agendě. Krajský úřad Jihomoravského kraje používá pro řízení a zpracování personální a platové agendy programový systém FLUXPAM 5 od firmy FLUX s nadstavbovými moduly Personalistika, nově Docházka a Stravenky a při dalším vývoji a udržování personálního informačního systému úzce spolupracuje s Odborem informatiky Krajského úřadu Jihomoravského kraje.

2.5 Shrnutí

Krajský úřad Jihomoravského kraje je moderně řízenou institucí, která si klade za cíl nejen plnění všech legislativních předpisů a uspokojování potřeb zákazníků, ale i neustálé zvyšování kvality a efektivnosti svých činností a poskytovaných služeb. K tomu, aby tyto činnosti zabezpečil, využívá i moderní metody řízení lidských zdrojů a i v této oblasti se snaží o neustálé zlepšování.

Dne 11. června 2010 byl Ministerstvem vnitra, odborem strukturálních fondů, schválen projekt „Řízení lidských zdrojů na Krajském úřadu Jihomoravského kraje“. Projekt byl připraven pracovníky odboru kancelář ředitelky, oddělení personálních věcí a vzdělávání. Jedná se o dvouletý projekt, který bude financován z 85% z prostředků Evropského sociálního fondu a 15% výdajů bude hrazeno z rozpočtu Jihomoravského kraje. Celkové náklady projektu představují částku 2,9 mil. Kč.

Hlavním cílem projektu je zkvalitnění a zefektivnění personálního řízení na Krajském úřadu Jihomoravského kraje pomocí zavedení nových procesů a metod v řízení lidských zdrojů vytvořením Personální strategie Krajského úřadu Jihomoravského kraje, zavedením kompetenčních modelů a následně aplikací hodnocení metodou 360stupňové zpětné vazby, zkvalitněním adaptačního procesu a zavedením nových modulů do personálního informačního systému.

Vytvořením personální strategie, popsáním stávajících personálních procesů a zavedením ostatních výstupů z klíčových aktivit do řízení lidských zdrojů dojde k ucelené koncepci a metodice pro řízení lidských zdrojů a vzdělávání na Krajském úřadu Jihomoravského kraje pomocí moderních personálních metod.

3. VÝBĚR ÚŘEDNÍKŮ KRAJSKÉHO ÚŘADU JIHOMORAVSKÉHO KRAJE

V oblasti řízení lidských zdrojů existuje celá řada personálních činností. Jednou z nich, kterou bych se chtěla v následující kapitole zabývat podrobněji, je právě výběr úředníků územních samosprávných celků.

Základním cílem výběru zaměstnanců je rozpoznat, který z uchazečů o zaměstnání bude pravděpodobně nejlépe vyhovovat požadavkům obsazovaného pracovního místa, ale také nakolik je schopen pracovat v týmu či skupině, akceptovat hodnoty organizace, nakolik je flexibilní a má dostatečný potenciál, aby byl schopen přizpůsobit se změnám nároků pracovního místa a dokázal odvádět vysoký pracovní výkon. Velmi významný je také potencionální přínos nového zaměstnance pro výkonnost stávajících zaměstnanců – nový zaměstnanec může do pracovní skupiny vnést nové znalosti, zkušenosti a dovednosti a inspirovat dosavadní zaměstnance a podnítit je k vyššímu výkonu.

Obecně je zaměstnanec jednou ze smluvních stran pracovně právního vztahu (druhou smluvní stranou je zaměstnavatel). V případě územních samosprávných celků se rozlišují dvě kategorie zaměstnanců – **úředníci**, na které se vztahuje zákon č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků a o změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů (dále jen zákon o úřednících) a **ostatní zaměstnanci**, na které se v plném rozsahu a bez výjimek vztahuje zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů (dále jen zákoník práce).

Postup pro přijímání nových úředníků a zaměstnanců do pracovního poměru k Jihomoravskému kraji je dán zákonem o úřednících a zákoníkem práce a je detailně rozpracován interním normativním aktem 38/INA-KrÚ Přijímání nových úředníků a zaměstnanců.

Při získávání a výběru se uplatňují principy jako:

Otevřenost a průhlednost – umožnit všem způsobilým osobám ucházet se o práci. Tomu odpovídá povinnost informovat o obsazovaných pracovních místech. V zákoně o úřednících je tento princip naplněn stanovením povinnosti vyhlášovat výběrová řízení

nebo výzvy. Vznik volných pracovních míst je oznamován i na úřad práce a zveřejňován na webech a v tiskových periodikách. Proces získávání a výběru úředníků musí být průhledný – povinnost umožnit nahlédnout uchazeči do zprávy o výběrovém řízení.

Způsobilost – uchazeči musí prokázat svou způsobilost a na základě toho jsou vzájemně porovnáváni podle předem daného jednotného postupu. Vybrán je uchazeč, který získá nejlepší hodnocení.

Zákaz diskriminace – při získávání a výběru je nepřipustné diskriminovat uchazeče na základě jejich barvy pleti, pohlaví, věku, rasy, sexuální orientace, jazyka, víry a náboženství, politického smýšlení, členství v politických hnutích, národnosti, etnického nebo sociálního původu, rodu, zdravotního stavu nebo povinností k rodině.

3.1 Vyhlášení výběrového řízení

Podle zákona o úřednících je výběrové řízení podmínkou pro jmenování na místo ředitele krajského úřadu, jmenování na pracovní místo vedoucího úředníka a vznik pracovního poměru na dobu neurčitou úředníka zařazeného v krajském úřadu. Výběrové řízení nemusí být vyhlášeno na volné pracovní místo úředníka, které bude obsazeno jiným úředníkem již zaměstnaným u Jihomoravského kraje nebo v případě pracovního poměru úředníka na dobu neurčitou. Rovněž nemusí být výběrové řízení vyhlášeno při obsazování volného pracovního místa zaměstnane. O způsobu výběru rozhoduje ředitelka krajského úřadu.

Výběrové řízení vyhlašuje podle zákona o úřednících vedoucí úřadu, tj. ředitelka krajského úřadu oznámením na úřední desce úřadu nejméně 15 dnů před konečným dnem určeným pro přihlášení uchazečů. Požadavky na vyhlášení výběrového řízení spolu s popisem pracovního místa předávají vedoucí odborů na oddělení personálních věcí a vzdělávání, které jejich zveřejnění zajistí. U výběrových řízení na místa vedoucích úředníků a dalších, určených ředitelkou krajského úřadu na návrh vedoucího odboru, může být zveřejnění oznámeno také v denním tisku. Žádosti o zveřejnění oznámení o vyhlášení výběrového řízení jsou současně zasílány elektronickou cestou na kontaktní pracoviště Úřadu práce Brno-město.

Oznámení o vyhlášení výběrového řízení (vzor oznámení **příloha č. 3**) musí obsahovat dle §7 odst. 4 zákona o úřednících:

- název kraje,
- druh práce a místo výkonu práce,
- zákonné předpoklady pro vznik pracovního poměru úředníka (je státním občanem ČR, popř. fyzická osoba, která je cizím státním občanem, ale má v ČR trvalý pobyt, dosáhla věku 18 let, je způsobilá k právním úkonům, je bezúhonná, ovládá jednacím jazyk),
- kvalifikační předpoklady,
- jiné požadavky kraje na vznik pracovního poměru, odpovídající povaze činnosti, kterou má zájemce vykonávat (např. znalost práce s výpočetní technikou, znalost cizích jazyků apod.),
- výčet dokladů, které uchazeči připojí k přihlášce,
- platovou třídu odpovídající druhu práce,
- lhůtu pro podání přihlášky
- adresu, na kterou se přihláška odesílá,
- termín nástupu.

Pokud uchazeče zaujme oznámení o vyhlášení výběrového řízení, podá písemnou přihlášku (formulář je umístěn na internetových stránkách www.kr-jihomoravsky.cz na úřední desce), která musí obsahovat tyto náležitosti (§6 odst. 3 zákona o úřednících):

- jméno, příjmení a titul uchazeče,
- datum a místo narození uchazeče,
- státní příslušnost uchazeče,
- místo trvalého pobytu uchazeče,
- číslo občanského průkazu nebo číslo dokladu o povolení k pobytu, jde-li o cizího státního občana,
- telefonní spojení na uchazeče,
- datum a podpis uchazeče,
- souhlas s nakládáním s poskytnutými osobními údaji pro účely výběrového řízení ve smyslu zákona č. 101/2000 Sb., o ochraně osobních údajů, ve znění pozdějších předpisů.

K přihlášce se dále připojí tyto doklady podle § 6 odst. 4 zákona o úřednících:

- strukturovaný profesní životopis, ve kterém uchazeč uvede údaje o dosavadních zaměstnáních a o odborných znalostech a dovednostech týkajících se správních činností,
- originál výpisu z evidence rejstříku trestů ne starší než 3 měsíce; u cizích státních příslušníků též obdobný doklad osvědčující bezúhonnost vydaný domovským státem; pokud takový doklad domovský stát nevydává, doloží se bezúhonnost čestným prohlášením,
- originál ověřené kopie dokladu o nejvyšším dosaženém vzdělání,
- u výběrových řízení na místo vedoucího úředníka doklady o splnění dalších předpokladů ve smyslu zákona č. 451/1991 Sb., kterým se stanoví některé další předpoklady pro výkon některých funkcí, ve znění pozdějších předpisů, tzv. lustrační osvědčení,
- popř. další materiály, o kterých rozhodne výběrová komise (osvědčení o absolvování zvláštní odborné způsobilosti apod.).

Všechny doručené přihlášky do výběrového řízení shromažďuje oddělení personálních věcí a vzdělávání. Zde jsou posuzovány z hlediska úplnosti požadovaných náležitostí a přiložených dokladů. Neobsahuje-li přihláška všechny požadované náležitosti a stanovené doklady, vyzve vedoucí oddělení personálních věcí a vzdělávání na základě pověření ředitelky krajského úřadu, aby přihlášku v přiměřené době, tj. zpravidla sedm kalendářních dnů ode dne odeslání výzvy, doplnil. Po uplynutí lhůty, zohledňující výzvu na doplnění, jsou přehledné podklady o uchazečích předány výběrové komisi.

3.2 Výběrová komise a výběrové řízení

Jmenování předsedy a členů výběrové komise a jejich náhradníků provádí ředitelka krajského úřadu. Výběrová komise musí mít minimálně tři členy a alespoň jedna třetina členů komise jsou úředníci kraje. Za odbor kancelář ředitelky se výběrových řízení zúčastňuje vedoucí odboru kancelář ředitelky nebo vedoucí oddělení personálních věcí a vzdělávání nebo zaměstnanec oddělení personálních věcí a vzdělávání (popř. kumulovaně). Za příslušný odbor se výběrových řízení zúčastňuje

vedoucí odboru nebo vedoucí oddělení nebo zaměstnanec odboru s pracovní náplní blízkou obsazovanému místu. Při sestavování výběrové komise je dbáno, aby zastoupení mužů a žen bylo vyvážené. Jednání komise jsou neveřejná.

Na svém prvním jednání výběrová komise posoudí, zda uchazeči předložili úplnou přihlášku, tj. obsahuje-li všechny náležitosti přihlášky včetně připojených dokladů, a zda splňují další předpoklady pro práci úředníka. Pokud uchazeč po výzvě svou přihlášku nedoplnil nebo pokud nesplňuje předepsané požadavky a předpoklady, je výběrovou komisí z okruhu uchazečů na dané pracovní místo vyřazen. Tato skutečnost je uchazeči písemně oznámena a osobní materiály včetně přihlášky, které zaslal do výběrového řízení, jsou mu vráceny poštou.

Ostatní uchazeči, u nichž bylo výběrovou komisí zjištěno splnění požadovaných předpokladů stanových oznámením o výběrovém řízení, jsou písemně pozváni k výběrovému řízení. O nejvhodnějším způsobu výběrového řízení – výběrový pohovor, znalostní písemný test, psychodiagnostika, přímé vybrání uchazečů pouze porovnáním životopisů a dokladů apod. – rozhodne výběrová komise.

Pozvání vyhotovuje oddělení personálních věcí a vzdělávání tak, aby doba od data odeslání pozvánky do termínu konání výběrového řízení byla zpravidla 10 kalendářních dnů. V pozvánce se oznamuje téma, které bude při osobním jednání diskutováno, jako např. představy o základní koncepci řízení příslušného odboru, oddělení, okruhy témat pro písemný test, jazykový test apod.

Výběrová komise, která posuzuje uchazeče, je poradním orgánem ředitelky krajského úřadu, není oprávněna rozhodovat o uzavření pracovního poměru nebo o jmenování na vedoucí pracovní místo.

Výběrová komise pořídí o posouzení uchazečů písemnou zprávu, která podle zákona musí obsahovat:

- údaje o složení výběrové komise,
- seznam uchazečů,

- seznam a pořadí uchazečů, kteří předložili úplné přihlášky, včetně dokladů podle zákona o úřednících, splňují předpoklady podle tohoto zákona a splňují požadavky stanovené v oznámení.

Zprávu podepisují všichni přítomní členové výběrové komise a její předseda tuto zprávu předá, se spisovým materiálem vztahujícím se k výběrovému řízení, ředitelce krajského úřadu. Na místo vedoucího úředníka může být jmenován jen uchazeč uvedený v seznamu podle odst. 2 písm. c) a rovněž pracovní smlouva může být uzavřena jen s uchazečem uvedeným v tomto seznamu. Ředitelka krajského úřadu musí na požádání umožnit uchazeči nahlédnout do zprávy o posouzení uchazečů.

O výsledku výběrového řízení jsou všichni zúčastnění uchazeči písemně informováni oddělením personálních věcí a vzdělávání. Jejich osobní materiály včetně přihlášky, které zaslali do výběrového řízení, jim jsou vráceny v dopise, ve kterém jim je sdělován výsledek výběrového řízení. Spis o výběrovém řízení zůstává založen na oddělení personálních věcí a vzdělávání. S vybraným uchazečem je zahájeno řízení k nástupu do pracovního poměru.

3.3 Analýza výběrových řízení na Krajském úřadu Jihomoravského kraje

Zákon o úřednících územních samosprávných celků a s ním povinné provádění výběrových řízení na obsazení míst úředníků a vedoucích úředníků nabyt účinnosti 1. ledna 2003, a tím se stal postup přijímání úředníků mnohem náročnějším. Následující tabulka a graf ukazují počty vyhlášených výběrových řízení od účinnosti zákona až do roku 2011 a způsob jejich ukončení.

Z přehledu je patrné, že nejvíce výběrových řízení proběhlo v roce 2003, kdy nabyt účinnosti zákon o úřednících, který stanovil povinnost provádět výběrová řízení a Rada Jihomoravského kraje stanovila vyšší limit počtu zaměstnanců v návaznosti na příslušná nařízení vlády a na nově zabezpečované úkoly úřadu. Také rok 2007 a 2008 znamenal vyšší zvyšování limitu počtu zaměstnanců, a tím i vyšší počet výběrových řízení (viz Tabulka 1 Vývoj počtu zaměstnanců).

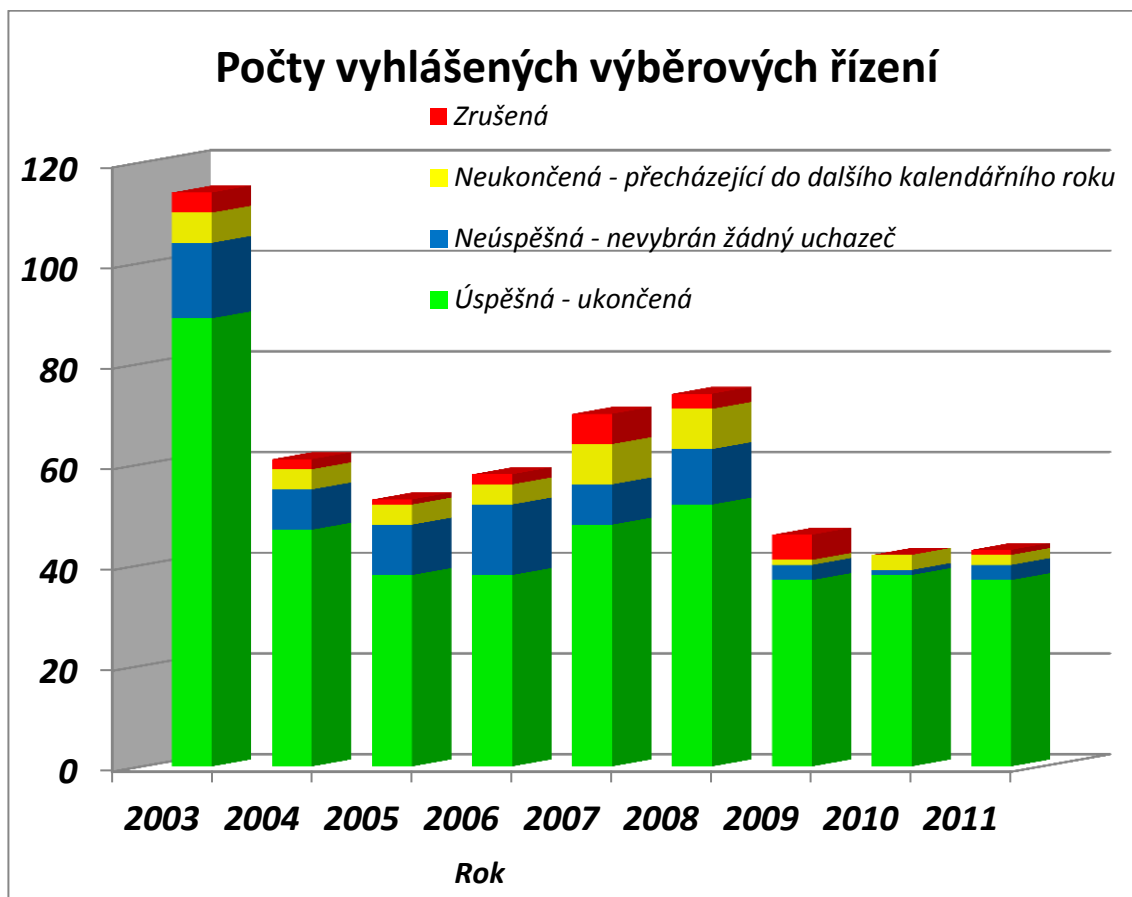
Tabulka 3 Počty vyhlášených výběrových řízení

Rok	Výběrová řízení				
	Vyhlášená	Úspěšná - ukončená	Neúspěšná - nevybrán žádný uchazeč	Neukončená - přecházející do dalšího kalendářního roku	Zrušená
2003	114	89	15	6	4
2004	61	47	8	4	2
2005	53	38	10	4	1
2006	58	38	14	4	2
2007	70	48	8	8	6
2008	74	52	11	8	3
2009	46	37	3	1	5
2010	42	38	1	3	0
2011	43	37	3	2	1

Pramen k tabulce: Zprávy o personální práci za jednotlivé roky, uložené na oddělení personálních věcí a vzdělávání odboru kancelář ředitelky KrÚ JMK.

Graf 3 Počty vyhlášených výběrových řízení

Zdroj: vlastní.



Z těchto výběrových řízení se někdy vybírají i zaměstnanci na pracovní místa na dobu určitou (podle zákona o úřednících lze uzavřít pracovní poměr na dobu určitou jen tehdy, je-li pro to důvod spočívající v potřebě zajistit časově omezenou správní činnost nebo nahradit dočasně nepřítomného úředníka, zejména v případě jeho mateřské nebo rodičovské dovolené, pracovní neschopnosti nebo výkonu veřejné funkce), u kterých absolvování výběrového řízení není podmínkou. V případě, že výběrová komise při výběrovém řízení vyhodnotí více kvalitních uchazečů a na příslušném odboru, je nutné obsadit volné pracovní místo na dobu určitou, je toto místo nabídnuto dalšímu vhodnému uchazeči.

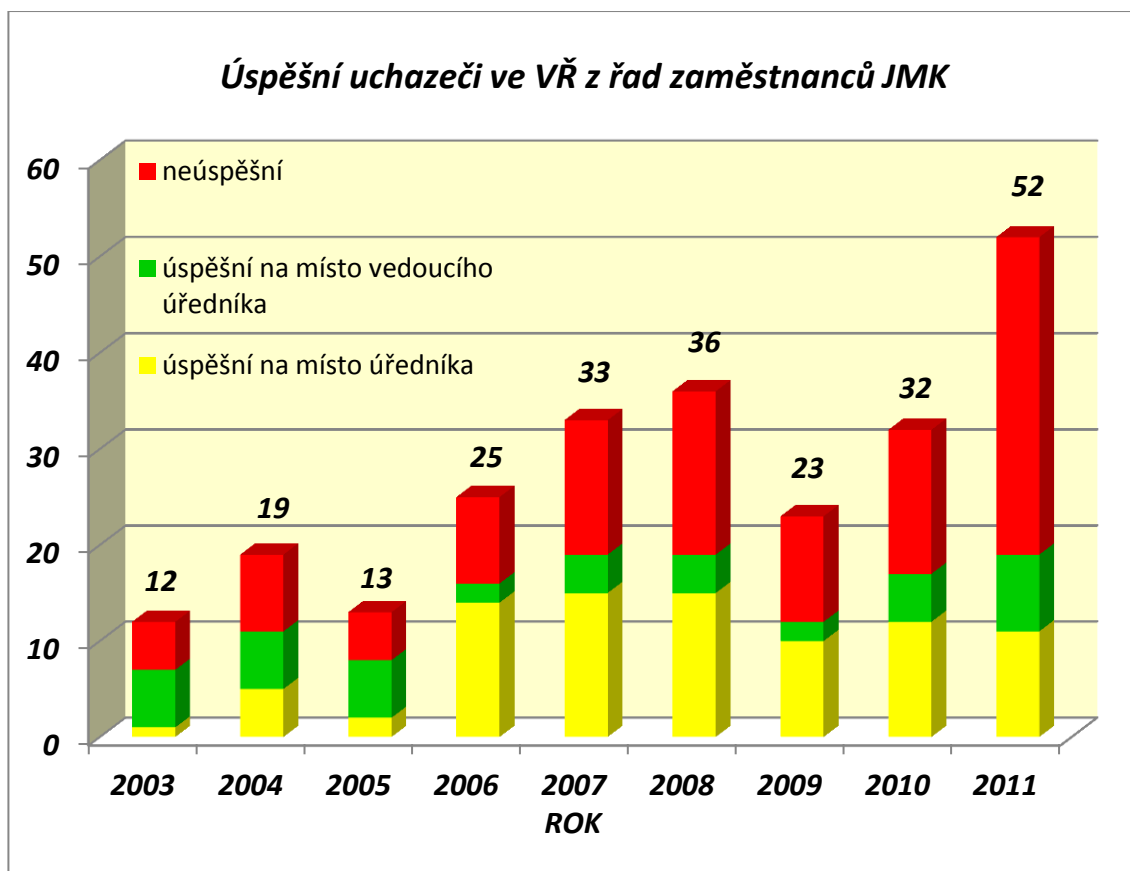
Do výběrových řízení se přihlašují i stávající zaměstnanci kraje zařazení do krajského úřadu, a to z důvodu, když chtějí získat pracovní poměr z doby určité na dobu neurčitou nebo, když chtějí získat místo vedoucího úředníka. Pro obě možnosti je podmínkou absolvování výběrového řízení podle zákona o úřednících. Následující tabulka a graf ukazují počet zaměstnanců, kteří byli v době podání přihlášky do výběrového řízení v pracovněprávním vztahu k Jihomoravskému kraji a z tohoto celkového počtu počet vybraných na místo úředníka a na místo vedoucího úředníka.

Tabulka 4 Úspěšní uchazeči ve výběrovém řízení z řad zaměstnanců JMK

Rok	Celkový počet uchazečů, kteří byli v době podání přihlášky do výběrového řízení v pracovněprávním vztahu k JMK	Počet zaměstnanců, kteří uspěli ve výběrovém řízení na místo úředníka	Počet zaměstnanců, kteří uspěli ve výběrovém řízení na místo vedoucího úředníka	Počet zaměstnanců, kteří neuspěli ve výběrovém řízení
2003	12	1	6	5
2004	19	5	6	8
2005	13	2	6	5
2006	25	14	2	9
2007	33	15	4	14
2008	36	15	4	17
2009	23	10	2	11
2010	32	12	5	15
2011	52	11	8	33

Pramen k tabulce: Přehledy výběrových řízení za jednotlivé roky, uložené na oddělení personálních věcí a vzdělávání odboru kancelář ředitelky KrÚ JMK.

Graf 4 Úspěšní uchazeči ve výběrovém řízení z řad zaměstnanců JMK



Zdroj: vlastní.

Z výše uvedené tabulky a grafu vyplývá, že kariérní systém v úřadech územních samosprávných celků je determinován tím, že obsazování míst vedoucích úředníků probíhá ze zákona na základě výběrového řízení, do něhož mají právo se přihlásit jak uchazeči zevnitř organizace, tak uchazeči z venku. Znamená to, že není možné používat běžné následnictví ve funkcích a tudíž ani uplatňovat tradiční způsob povyšování zaměstnanců na základě seniority (doby zaměstnání úředníka v organizaci, popř. doby strávené v současné funkci) nebo na základě administrativního rozhodnutí kompetentních orgánů instituce. V souvislosti s tím se vytrácí prostor pro tradiční manažerskou kariéru a její plánování, perspektivy kariéry nabývají na neurčitosti. Dokonce ani úředníci, kteří zastupují svého bezprostředního nadřízeného ve funkci během jeho nepřítomnosti, nemají jistotu, že tuto funkci „zdědí“, protože se samozřejmě může vyskytnout uchazeč z venku, který se během výběrového řízení ukáže pro tuto funkci vhodnější.

V oznámeních o vyhlášení výběrového řízení jsou vždy podle nejnáročnější vykonávané činnosti na pracovním místě stanoveny kvalifikační předpoklady a požadavky. Vhodný zájemce o práci musí splňovat potřebné vzdělání podle nařízení vlády, mít potřebné znalosti v oboru a požadované dovednosti. Velký důraz je kladen i na osobnostní předpoklady pro vykonávanou práci. Plnění potřebného vzdělání se projevuje v kvalifikační struktuře zaměstnanců.

Tabulka 5 Dosažené vzdělání

Rok	Dosažené vzdělání k 31. 12.							Celkem
	vysokoškolské v doktorském studijním programu	vysokoškolské v magisterském studijním programu	vysokoškolské v bakalářském studijním programu	vyšší odborné	střední vzdělání s maturitní zkouškou	střední vzdělání s výučním listem nebo střední vzdělání	základní	
2003	1	274	9	14	216	17	2	533
2004	2	307	11	13	207	15	2	557
2005	2	316	16	15	213	18	2	582
2006	2	330	17	18	201	18	2	588
2007	3	335	26	19	203	13	3	602
2008	4	346	25	24	206	15	3	623
2009	4	370	29	20	188	21	2	634
2010	6	388	34	18	185	20	2	653
2011	6	387	44	15	173	21	2	648

Pramen k tabulce: Zprávy o personální práci za jednotlivé roky, uložené na oddělení personálních věcí a vzdělávání odboru kancelář ředitelky KrÚ JMK.

Z tabulky je patrné, že se každým rokem zvyšuje počet vysokoškolsky vzdělaných zaměstnanců. Je to dáno tím, že z důvodu náročnosti, složitosti a odpovědnosti pro většinu volných pracovních míst je v oznámení o výběrovém řízení jako kvalifikační předpoklad předepsáno vysokoškolské vzdělání a také tím, že řada zaměstnanců si zvyšuje nebo prohlubuje svou kvalifikaci dálkovým studiem vysoké

školy. Na tato studia však Jihomoravský kraj neposkytuje žádné studijní úlevy. Zaměstnanci studují ve svém volném čase, vybírají si dovolenou, pracovní volno bez náhrady platu, případně se souhlasem vedoucích odborů i pracovní volno, které musí nadpracovat.

3.4 Shrnutí

Obsazování volných pracovních míst na Krajském úřadu Jihomoravského kraje probíhá formou výběrových řízení v souladu se zákonem č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků a o změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů.

Z výše uvedeného zákona o úřednících, zákoníku práce, ustanovení pracovního řádu a s ohledem na konkrétní podmínky a situaci na krajském úřadu je postup při výběru úředníků a zaměstnanců včetně jejich adaptačního procesu detailně popsán ve směrnici 38/INA-KrÚ Přijímání nových úředníků a zaměstnanců. Postup při získávání a výběru zaměstnanců má obecně tři základní fáze, a to definování požadavků, zveřejnění oznámení o výběrovém řízení a vybírání uchazečů.

Nejčastější a nejvíce využívanou výběrovou metodou je forma písemného testu k ověření odborných znalostí a následně ústní pohovor. Při výběru převážně vedoucích úředníků se využívá k posouzení uchazečů také psychologických testů, které zpracuje a vyhodnotí psycholog odboru sociálních věcí. Jistě by bylo vhodné používat psychologické testy k posouzení povahových i osobnostních vlastností ve většině výběrových řízení, ale to by bylo vzhledem k počtu přihlašovaných uchazečů časově i organizačně velmi náročné.

Za velký problém je možné považovat časovou náročnost výběrových řízení, kdy od vyhlášení výběrového řízení na volné pracovní místo po vlastní konání výběrového řízení a konečné rozhodnutí o přijetí uchazeče do pracovního poměru z důvodu stanovených lhůt zákonem uplyne velmi dlouhá doba a stává se, že je uchazeč osloven jinou nabídkou zaměstnání, kterou využije.

Také organizační zabezpečení výběrových řízení z důvodu zvyšujícího se zájmu uchazečů se stává stále náročnější. V roce 2009 byl přihlášen do výběrových řízení celkem 1171 uchazeč, v roce 2010 to byl 1421 uchazeč a v roce 2011 - 1232 uchazeči. Vzhledem k tomu, že oddělení personálních věcí a vzdělávání komunikuje písemně s každým uchazečem, který si podal přihlášku do výběrového řízení (např. výzvy k doložení náležitostí přihlášky, pozvánky k výběrovému řízení, konečné výsledky), jedná se o časově a organizačně náročnou činnost.

I přes všechny tyto problémy lze říci, že převážná většina výběrových řízení dopadla a dopadá úspěšně a Krajský úřad Jihomoravského kraje získává kvalitní úředníky a zaměstnance, kteří jsou schopni maximálně vykonávat svěřenou agendu

4. VZDĚLÁVÁNÍ ÚŘEDNÍKŮ KRAJSKÉHO ÚŘADU JIHMORAVSKÉHO KRAJE

S účinností od 1. 1. 2003 upravuje vzdělávání úředníků Jihomoravského kraje zákon č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků a o změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů (dále jen zákon o úřednících) a na něj navazující vyhláška ministerstva vnitra č. 511/2002 Sb., o uznání rovnocennosti vzdělání úředníků územních samosprávných celků, ve znění pozdějších předpisů (dále jen vyhláška o rovnocennosti) a vyhláška č. 512/2002 Sb., o zvláštní odborné způsobilosti úředníků územních samosprávných celků, ve znění pozdějších předpisů (dále jen vyhláška o ZOZ). Za účelem vymezení konkrétního postupu, povinností a práv zaměstnavatele, úředníků a zaměstnanců v procesu vzdělávání je na Krajském úřadu Jihomoravského kraje vydána směrnice 10/INA-KrÚ Systém vzdělávání.

Systém vzdělávání navazuje na základní dokument krajského úřadu – Vizi Krajského úřadu Jihomoravského kraje. Ze čtvrtého pilíře Učení a růst vyplývá význam a důležitost procesu vzdělávání. Krajský úřad soustřeďuje pozornost na trvalý rozvoj znalostí a dovedností úředníků a zaměstnanců zařazených do struktury úřadu a uvědomuje si přínos jednotlivce a týmu ke kvalitnímu fungování úřadu. Systém vzdělávání je realizován prostřednictvím odboru kancelář ředitelky, oddělení

personálních věcí a vzdělávání, ve spolupráci s vedoucími jednotlivých odborů a oddělení.

Základním cílem v oblasti vzdělávání je pomocí kontinuálního vzdělávání a osobnostního rozvoje zajistit kvalifikované a odborně způsobilé zaměstnance, schopné účinně aplikovat získané poznatky při výkonu veškerých činností a tím docílit co nejvyšší míry spokojenosti u zákazníků, jimž úřad poskytuje své služby. Dílčím cílem vzdělávání u středního a vyššího managementu je prohlubování kvalifikace ve znalostech a zavádění nových metod řízení a rozvoj manažerských dovedností.

Dalším dílčím cílem v oblasti vzdělávání je dosáhnout rozvoje zaměstnanců a umožnit jejich případný kariérní růst (především horizontální), a tak uspokojit v maximální možné míře potřeby lidských zdrojů úřadu.

Územní samosprávný celek, tedy i Jihomoravský kraj, je povinen zajistit prohlubování kvalifikace podle zákona o úřednících a postupuje při tom podle **plánu vzdělávání**.

Plán vzdělávání je vypracován individuálně pro každého úředníka na základě činností, které vykonává podle popisu pracovního místa. Přihlíží se také ke kvalifikaci úředníka a aktuálním potřebám úřadu. Plán vzdělávání obsahuje časový rozvrh prohlubování kvalifikace úředníka v rozsahu nejméně 18 dnů po dobu následujících tří let. První plán vzdělávání úředníka je zpracován vždy nejpozději do čtyř měsíců od vzniku pracovního poměru u Jihomoravského kraje nebo od přeřazení zaměstnance do kategorie úředníka. Před uplynutím doby platnosti se plán vzdělávání vyhodnotí a vyhotovuje se navazující plán vzdělávání.

Podle zákona o úřednících je úředník, vedoucí úředník a vedoucí úřadu povinen si prohlubovat kvalifikaci absolvováním:

- a) vstupního vzdělávání,
- b) průběžného vzdělávání, které se týká úředníků i zaměstnanců,
- c) přípravy a ověření zvláštní odborné způsobilosti zkouškou,
- d) vzdělávání vedoucích úředníků a vedoucí úřadu.

4.1 Vstupní vzdělávání

Krajský úřad Jihomoravského kraje je od roku 2003 držitel akreditace vzdělávací instituce AK I. /I-44/2003 a akreditace AK I. /VV-31/2003 pro vstupní vzdělávání úředníků územních samosprávných celků. Vstupní vzdělávání je realizováno nejen pro potřeby proškolení úředníků úřadu, ale nabídku na možné využití vstupního vzdělávání využívají také obce s rozšířenou působností a obce s pověřeným obecním úřadem v Jihomoravském kraji. Vstupní vzdělávání je pro obce v rámci metodické pomoci nabízeno zdarma a jednotlivé požadavky obcí o účast ve vzdělávacím programu jsou s ohledem na kapacitní možnosti kurzu důsledně naplňovány.

Vstupní vzdělávání se organizuje zpravidla v pěti bězích ročně. Absolvují ho všichni nově přijatí úředníci s výjimkou úředníků, kteří již mají zvláštní odbornou způsobilost nebo mají uznanou rovnocennost vzdělávání. Nově přijatí úředníci jsou zařazováni vždy do nejbližšího možného běhu vstupního vzdělávání v průběhu zkušební doby a současně jsou informováni o organizaci, termínech a průběhu tohoto vzdělávání. Vedoucí jednotlivých odborů jsou povinni zabezpečit účast na tomto vzdělávání ve stanovených termínech. Kombinovaná forma se skládá ze dvou modulů včetně testů e-learningovou formou a další tři moduly jsou realizovány prezenční formou. Po splnění všech náležitostí e-learningové a prezenční části kurzu (účast a ověření znalostí účastníků) je účastníkům vydáváno osvědčení o absolvování kurzu. Vzdělávací kurz je rozložen do čtyř týdnů výuky, kdy je respektována vysoká zátěž nově přijatých úředníků s ohledem na nutnou pracovní adaptaci na svých úřadech.

Za období 2003 až 2011 zrealizoval Krajský úřad Jihomoravského kraje celkem **41** kurz vstupního vzdělávání, ve kterých byl proškolen **291** úředník Jihomoravského kraje a **1 068** úředníků obcí Jihomoravského kraje. Celkem bylo v kurzech vstupního vzdělávání k 31. 12. 2011 proškoleno **1 359** úředníků. Z uvedených počtů je patrný velmi vysoký zájem obcí Jihomoravského kraje.

Vstupní vzdělávání, které Krajský úřad Jihomoravského kraje zabezpečuje lze na základě přetrvávajícího vysokého zájmu ze strany obcí, ale i kladného hodnocení většiny účastníků všech uplynulých kurzů, považovat za velmi úspěšné. Vzdělávací program splňuje všechny individuální požadavky a potřeby na informovanost nově

přijatých úředníků a přispívá k rychlé adaptaci úředníků v pracovním procesu. Zahrnuje znalosti základů veřejné správy, organizace a řízení Krajského úřadu Jihomoravského kraje a ostatních územních samosprávných celků, základy práva, veřejných financí, pravidel etiky, protikorupčních opatření a genderové rovnosti. Jeho absolvování je nezbytným předpokladem pro zvládnutí doby orientace a adaptace.

Vzdělávací program svou strukturou však nemůže garantovat individuální přístup ke každému účastníkovi s ohledem k jeho vykonávaným činnostem nebo s ohledem k určité vymezené cílové skupině. Jistým omezením kurzů vstupního vzdělávání, které se obcím nabízí, nemůže z pochopitelných důvodů Jihomoravský kraj naplňovat individuální požadavky jednotlivých samosprávných úřadů ve smyslu řízení a chodu konkrétního územního samosprávného celku, ale může mít pouze pozitivní vliv na zvýšení obecné informovanosti a připravenosti úředníků na výkon pracovní činnosti.

V ideálním případě by mělo vstupní vzdělávání probíhat vždy v místě, kde úředník své pracovní činnosti vykonává. Vzdělávání nebo lépe řečeno adaptace, případně orientace na konkrétním pracovišti v podmínkách konkrétního úřadu by pak bylo maximálně přínosné nejen pro samotného úředníka, ale současně výhodné pro konkrétní samosprávný úřad. Participaci soukromých institucí na tomto typu vzdělávání považuji z výše uvedených důvodů za zcela nevhodnou.

4.2 Průběžné vzdělávání

Průběžné vzdělávání zahrnuje prohlubující, aktualizací a specializační vzdělávání zaměstnanců pro výkon správních činností, komunikační a manažerské dovednosti, oblast informačních technologií a také prohlubování jazykových znalostí (kurzy, semináře, workshopy, odborné konference apod.). Účast na kurzu se prokazuje osvědčením vydaným institucí, která kurz pořádala. K nejčastějším formám průběžného vzdělávání patří zejména prezenční kurzy v akreditovaných, případně neakreditovaných vzdělávacích institucích, přednášky a semináře pořádané přímo úřadem, případně ve spolupráci s externími vzdělávacími institucemi především v prostorách krajského úřadu.

Realizace průběžného vzdělávání na Jihomoravském kraji je zajišťována prostřednictvím:

Individuálních vzdělávacích akcí: vzdělávání zaměstnanců a úředníků prostřednictvím externích akreditovaných popř. neakreditovaných vzdělávacích institucí v programech prezenčního, distančního nebo e-learningového vzdělávání.

V průběhu let 2003 – 2011 bylo pro zaměstnance Jihomoravského kraje v rámci průběžného vzdělávání zabezpečeno celkem **3 788** individuálních vzdělávacích akcí. Těchto vzdělávacích akcí se v průběhu doby zúčastnilo **7 380** zaměstnanců Jihomoravského kraje, a to na základě vlastního výběru se souhlasem nadřízeného podle nabídek jednotlivých vzdělávacích institucí. Při schvalování se přihlíží k plánu vzdělávání úředníka. Nejčastěji si vybírají zaměstnanci z těchto vzdělávacích institucí: TSM, spol. s r.o., Institut pro místní správu Praha, NOVECO96, Vzdělávací centrum Morava, ORKAM Plzeň, EDU agency a další.

Hromadných vzdělávacích akcí: vzdělávání zaměstnanců a úředníků organizované oddělením personálních věcí a vzdělávání v prostorách úřadu nebo v Administrativním a školicím středisku Cejl na základě konkrétních vzdělávacích potřeb nebo požadavků vedoucích odborů.

V průběhu let 2003 – 2011 bylo v rámci průběžného vzdělávání zabezpečeno celkem **470** hromadných vzdělávacích akcí, ve kterých byli proškoleni **15 153** zaměstnanci Jihomoravského kraje a **5 204** zaměstnanci obcí.

Od roku 2004 je také využíváno **e-learningové formy vzdělávání**. Výuka probíhá s využitím informačních technologií, kde jsou kurzy zpracovány formou multimediálních výukových programů, které v sobě spojují text, obrazovou informaci a zvuk. Studující absolvují kurz ze svých počítačů pomocí internetového prohlížeče. K aktuálním tématům veřejné správy patřily takové oblasti jako např. environmentální vzdělávání, bezpečnost a ochrana zdraví při práci a požární ochrana, Evropská unie, boj proti korupci, rovné příležitosti žen a mužů, zadávání veřejných zakázek, nový správní řád, školský zákon, e-learning ve veřejné správě, bezpečnost a ochrana dat v síti IT, český jazyk pro úředníky, komunikace, minimum regionální a strukturální politiky, strategické řízení. Největší zájem byl o školení „Základy obecního zřízení a postavení úředníka“ a „Právní minimum ve veřejné správě“. Mezi dodavatele e-learningového vzdělávání patří hlavně firma Rentel a.s. nebo o.s. EURION.

V současné době probíhá koordinace e-learningového vzdělávání tak, že všichni zaměstnanci Jihomoravského kraje mají po celý rok neomezený přístup k vybraným studijním kurzům a podkladovým materiálům průběžného vzdělávání, které jsou umístěny na e-portálu Jihomoravského kraje. Po celý rok je možné se do kurzu kdykoliv přihlásit z jakéhokoliv počítače, který je připojen do sítě internet. Časové rozložení si zaměstnanci volí dle individuálních možností a potřeb. Výběr jednotlivých kapitol, článků a jejich pořadí při studiu je opět individuální. Připravené autotesty, které jsou součástí všech kurzů, je možné spouštět opakovaně a kdykoliv si tak ověřit své znalosti. Uživatel má tedy možnost ovlivnit a přizpůsobit vlastní studijní plán a tempo. K prokázání e-learningového vzdělávání formou „samostudia“, jakožto prohlubování kvalifikace dle zákona a k možnému započítání do plánu vzdělávání, je pak nutné složit závěrečný test a doložit osvědčení o absolvování kurzu.

Od roku 2010 probíhají také e-learningové kurzy díky projektu „Vzdělávání v eGON Centru Jihomoravského kraje“, kde jsou cílovou skupinou kromě zaměstnanců Jihomoravského kraje také zaměstnanci příspěvkových organizací Jihomoravského kraje. Na tyto e-learningové kurzy (Informační systém datových schránek, Word a Excel pro začátečníky) navazují kurzy prezenční.

4.3 Zvláštní odborná způsobilost

Zvláštní odbornou způsobilost prokazují úředníci, kteří vykonávají správní činnosti stanovené prováděcím právním předpisem, tj. vyhláškou o zvláštní odborné způsobilosti. Zvláštní odborná způsobilost se ověřuje zkouškou a prokazuje osvědčením vydaným Ministerstvem vnitra České republiky nejpozději do 18 měsíců od vzniku pracovního poměru nebo ode dne, kdy úředník začal vykonávat správní činnosti.

Přípravy a zkoušky ze zvláštní odborné způsobilosti se konají v Institutu pro místní správu Praha, který je garantem celého systému ověřování i přípravy. Zkouška se skládá z obecné a zvláštní části. Obecnou i zvláštní část zkoušky tvoří část písemná a ústní. Vedoucí úřadu je povinen prokázat zkoušku pouze z obecné části. Správní činnosti k absolvování zvláštní odborné způsobilosti určuje vedoucí úřadu na návrh vedoucího odboru v popisu pracovního místa. Přihlášení úředníka ke zkoušce

u Institutu pro místní správu Praha a k přípravě vykonání zkoušky zabezpečuje oddělení personálních věcí a vzdělávání.

Z celkového skutečného počtu 648 zaměstnanců Jihomoravského kraje k 31. 12. 2011 absolvovali předepsanou přípravu na zkoušku a získali osvědčení o zvláštní odborné způsobilosti **344** úředníci.

Prokázání zvláštní odborné způsobilosti lze charakterizovat jako kvalifikační předpoklad pro výkon správní činnosti tak, aby byla zajištěna odborná úroveň poskytované veřejné služby občanům. Ze strany certifikačního orgánu, kterým je až do současnosti výhradně Institut pro místní správu Praha, je jistě nutné trvat na vysoké odbornosti úředníků, ale je rovněž bezpodmínečně nutné, aby jednotlivé zkušební komise, ale i přednášející v průběhu přípravy vnímali i lidský rozměr zkoušky a zajistili vhodné podmínky k přípravě a následně i k vykonání samotné zkoušky.

Od úředníků, kteří jsou zařazeni na přípravu k vykonání zkoušky odborné způsobilosti a i při samotné zkoušce, není možné slepě vyžadovat pouze „doslovnou“ znalost právních předpisů, se kterými pracují, ale je nutné se zaměřit na podporu a rozvoj dosud zcela přehlížených dovedností, jako schopnost úředníka se samostatně orientovat, vyhledávat a pracovat s potřebnými informacemi, včas a nezaujatě se rozhodnout, schopnost asertivně a efektivně komunikovat s okolím nebo zvládat řešit a odolávat konfliktním situacím.

4.4 Vzdělávání vedoucích úředníků

Tento typ vzdělávání se vztahuje pouze na vedoucí úředníky a vedoucího úřadu (dále jen vedoucí úředník) a je upraven v § 27 zákona o úřednících. Vedoucí úředník je povinen ukončit vzdělávání vedoucích úředníků do dvou let ode dne, kdy začal vykonávat funkci vedoucího úředníka. Přihlášení vedoucího úředníka ke vzdělávání vedoucích úředníků zabezpečuje opět oddělení personálních věcí a vzdělávání v termínech podle zákona o úřednících po předchozím projednání s vedoucím odboru, v případě vedoucího odboru s vedoucím úřadu. Vzdělávání probíhá v prezenčních, ale i e-learningových kurzech s využitím vzdělávacích institucí Institut veřejné správy Masarykovy univerzity Brno, Vzdělávací centrum pro veřejnou správu Brno, Rentel

a.s., Institut pro místní správu Praha. Účast na vzdělávání vedoucích úředníků se prokazuje osvědčením vydaným vzdělávací institucí, která kurz pořádala.

Akreditovaný program vzdělávání vedoucích úředníků zahrnuje dvě části.

Obecná část je zaměřena zejména na problematiku řízení, kterou absolvují všichni účastníci vzdělávacího programu:

- Obecný úvod do managementu ve veřejné správě.
- Stanovování cílů, plánování, organizování, kontrola.
- Tvorba a hodnocení projektů ve veřejném sektoru.
- Komunikace s veřejností, public relations, lobbying, marketing ve veřejném sektoru.
- Vedení pracovních týmů, komunikace, motivace.
- Regionální politika Evropské unie.
- Řízení informací ve veřejné správě.
- Zakončení všeobecnou skupinovou rozpravou a obhajobou písemné práce.

Zvláštní část zahrnuje zejména přehled o činnostech stanovených vyhláškou o zvláštní odborné způsobilosti, vykonávaných podřízenými úředníky. Zvláštní část je tedy výběrová, kdy si každý vedoucí úředník volí tu variantu zvláštní části, která je pro jeho práci významná a rozhodující:

- Oblast koncepcí a rozvoje.
- Oblast finanční a kontrolní.
- Oblast lidských zdrojů.
- Oblast územního rozvoje a technické infrastruktury.
- Oblast vnitřní správy a administrativy.
- Oblast zemědělství a životního prostředí.
- Oblast bezpečnosti a ochrany obyvatel.

Úředník, který se účastnil vzdělávání vedoucích úředníků a jehož náklady hradil územní samosprávný celek, je povinen setrvat po ukončení tohoto vzdělávání v pracovním poměru k tomuto územnímu samosprávnému celku po dobu tří let, anebo je povinen uhradit náklady s tímto vzděláváním spojené.

4.5 Shrnutí

Význam a úloha vzdělávání v podmínkách Krajského úřadu Jihomoravského kraje je chápán jako plánovaný, cílený a soustavný proces prohlubování kvalifikace modifikací postojů, znalostí (spolu se schopností jejich praktického využití) a dovedností prostřednictvím učení, který směřuje k dosažení požadovaného efektivního pracovního výkonu na konkrétní pracovní pozici s cílem zabezpečit kvalitní výkon správních činností. V podmínkách veřejné správy je nutné kromě odborně-profesních znalostí a dovedností zabezpečit seznámení s poznatky a postupy reagujícími na nově vzniklé problémy a výzvy vyplývající ze zvláštních právních předpisů, tak i na změny v oblasti organizace a řízení správních procesů. Vzhledem k současným úkolům a potřebám veřejné správy je zabezpečení poskytování kvalitních a efektivních služeb občanům hlavním cílem a posláním úřadu.

Zvyšování kvality veřejných služeb je nepředstavitelné bez vzdělaných, orientovaných progresivních a motivovaných zaměstnanců veřejné správy, tj. úředníků, kteří se ztotožňují s cíli organizace. Jako velmi důležité a osvědčené se jeví pokračování a prohlubování v zabezpečení vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, především školení, výcvik a rozvíjení sociálních dovedností, jako je pozitivní komunikace a interakce pracovníků veřejné správy v individuálním styku s občany, ale i vystupování na veřejnosti, kde pracovník jedná jako reprezentant instituce před médii, či občanskými sdruženími nebo je pověřen jednáním s hospodářskými organizacemi a podniky.

5. HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ JAKO NÁSTROJ ROZVOJE LIDÍ

Ve všech systémech personálního řízení, a to nejen v podnikatelském sektoru, ale i ve veřejné správě, hraje hodnocení pracovníků mimořádně významnou roli jako jeden z rozhodujících nástrojů personálního řízení a řízení vůbec, stále více orientovaného na lidský faktor - na člověka.

Dobře fungující organizaci by mělo jít o kvalitní systém hodnocení zaměstnanců, který motivuje a stimuluje pracovníky k výkonům, umí podpořit a využít energii zaměstnanců tak, aby se cíle zaměstnanců co nejvíce shodovaly s cíli organizace.

Pro **hodnoceného** poskytuje hodnocení příležitost zamyslet se sám nad sebou a současně získat od svého nadřízeného zpětnou vazbu o tom, jak na něj a jeho práci nadřízený pohlíží, jak nadřízený hodnotí přístup hodnoceného k práci, zda přichází s novými nápady a náměty na změnu, v čem jsou jeho silné stránky a jak je nadále využívat a rozvíjet, kde u něj vidí jeho nadřízený rezervy, jaké jsou jeho slabé stránky, na které by se měl v dalším období zaměřit, co od něj jeho nadřízený do budoucna očekává, jaké jsou možnosti jeho profesního a osobnostního rozvoje, jaká bude případná jeho budoucí náplň práce.

Pro **hodnotitele** je hodnocení příležitostí ke konkrétnímu vyhodnocení pracovních cílů uložených po vzájemném projednání při posledním hodnocení, zhodnocení přístupu hodnoceného k plnění běžných úkolů a činností, zhodnocení jeho jednání a chování, posouzení jeho reálných schopností, vyplývajících z typu pracovní činnosti a popisu práce, které jsou požadovány pro zastávanou pracovní pozici, seznámení hodnoceného s tím, jak jsou plněny cíle organizace a co se očekává v dalším období, definování nových očekávání směrem k hodnocenému a jeho nových pracovních úkolů a cílů, definování úrovně požadovaných schopností – kompetencí, určení cest profesního a osobnostního rozvoje hodnoceného, prohloubení komunikace s podřízeným – prostřednictvím otevřeného rozhovoru možnost získání informací o názorech hodnoceného, důvodech spokojenosti či nespokojenosti, nápadech či námětech na změny vedoucí k zlepšení, tzn. zpětnou vazbu.

Pro **zaměstnavatele** je hodnocení nástrojem k otevřené komunikaci umožňující se dozvědět, co si lidé myslí, jak uvažují, o čem přemýšlejí, co je trápí, jaké mají náměty na zlepšení. Je také nástrojem k ovlivňování kariérního vývoje svých zaměstnanců, získání a udržení kvalitních zaměstnanců, zajištění budoucích vzdělávacích potřeb a následnému plánování v oblasti vzdělávání a vypracování osobních rozvojových plánů včetně plánů finančních prostředků potřebných k jejich realizaci, zvýšení motivace zaměstnanců k pracovnímu výkonu a k jejich vzdělávání, identifikaci zaměstnanců s organizací a posílení jejich loajality, zkvalitňování firemní

kultury a podnikového klimatu, k získání zpětné vazby o názorech zaměstnanců, o důvodech jejich spokojenosti či nespokojenosti.

5.1 Proces hodnocení zaměstnanců na Krajském úřadu Jihomoravského kraje

První hodnocení proběhlo v roce 2005 a předcházela mu tvorba metodiky hodnocení. Oddělení personálních věcí a vzdělávání vycházelo z dokumentu Minimum personálního řízení ve veřejné správě (2000) a dále personalisté spolupracovali při přípravě systému hodnocení se společností Advers Consulting, s.r.o., zabývající se širokým spektrem činností v oblasti řízení lidských zdrojů. Hodnotitelé prošli v průběhu prvních dvou let tréninkovými semináři k hodnocení zaměstnanců a v roce 2010 proběhla další vzdělávací akce Vedení hodnotících rozhovorů, na základě které byl navržen upravený postup hodnocení.

Hodnocení zaměstnanců je detailně popsáno ve směrnici 23/INA-KrÚ Směrnice k provádění hodnocení úředníků a zaměstnanců Jihomoravského kraje. Tato směrnice se vztahuje na zaměstnance – hodnocené, kteří jsou ke dni zahájení hodnocení v pracovním poměru, a to na vedoucí úředníky, úředníky a zaměstnance a obslužný personál. Nevztahuje se na zaměstnance v pracovním poměru na dobu určitou s dobou kratší než jeden rok a na asistentky uvolněných členů Zastupitelstva Jihomoravského kraje. Termín zahájení určuje ředitelka úřadu příkazem k provedení hodnocení zaměstnanců pro příslušný kalendářní rok. Hodnocení se provádí jednou v kalendářním roce, vždy zpětně za uplynulých 12 měsíců.

U zaměstnanců, kteří mají pracovní poměr na dobu neurčitou a odpracovali ke dni zahájení hodnocení dobu kratší než jeden rok a alespoň delší než šest měsíců, se hodnotí tato kratší doba trvání pracovního poměru. Všem novým zaměstnancům, jejichž pracovní poměr trvá i méně než 6 měsíců, hodnotitel stanovuje cíle (úkoly) a návrhy na vzdělávání na další období.

Hodnocení provádí hodnotitel:

a) u vedoucího odboru nebo útvaru ředitelka krajského úřadu,

- b) u vedoucího oddělení vedoucí příslušného odboru,
- c) u sekretářek, asistentek, popř. u dalších zaměstnanců podřízených přímo vedoucímu odboru vedoucí příslušného odboru (i u zaměstnanců oddělení, která nemají vedoucího oddělení),
- d) u vrátných, řidičů a údržbářů zaměstnanci pověřeni jejich řízením,
- e) u ostatních zaměstnanců vedoucí příslušného oddělení.

5.2 Metoda hodnocení

Při hodnocení úředníků a zaměstnanců Krajského úřadu Jihomoravského kraje se využívá metody BARS, tedy klasifikační stupnice pro hodnocení jejich pracovního chování v kombinaci s hodnotícím pohovorem. Tato metoda není zaměřena pouze na výsledky práce, ale také na přístup k práci, dodržování určitého postupu při práci a účelnosti výkonu, tedy na pracovní chování hodnoceného a nezastupitelnou funkci má také pro identifikaci vzdělávacích a dalších kvalifikačních potřeb.

Hodnocení je prováděno na základě následujících kritérií:

- **kritéria způsobilosti:** odborné znalosti a dovednosti, plnění základních kvalifikačních předpokladů, komunikace písemná a ústní, analytické myšlení, odolnost vůči zátěži, schopnost práce ve stresu, schopnost rozhodovat, prezentační dovednosti,
- **kritéria výkonu:** kvalita práce, plnění úkolů, dodržování termínů, organizace práce,
- **kritéria pracovního chování a manažerské dovednosti:** pracovní chování, dodržování předpisů, spolehlivost, odpovědnost, iniciativa, přizpůsobivost ke změnám, samostatnost, loajalita – podporování dobrého jména úřadu, vztahy na pracovišti, sdílení informací, týmová práce, zvládání nároků řízení a vedení lidí, podpora dobrých vztahů na pracovišti.

Jednotlivá kritéria jsou bodově ohodnocena čtyřstupňovou hodnotící škálou v rozsahu:

1. některé požadavky splňuje,
2. větší část požadavků splňuje,
3. splňuje požadavky bez výhrad,

4. vynikající – vysoce nad rámec požadavků.

Každý hodnotitel má k dispozici tyto písemné podklady sloužící k hodnocení – popis pracovního místa, návod k provedení hodnocení Pokyny hodnotitelům pro realizaci hodnocení zaměstnanců, formulář hodnocení pro příslušné skupiny, individuální plány vzdělávání úředníků, přehled akreditovaných vzdělávacích programů.

Výsledky hodnocení a navrhovaná opatření jsou s hodnoceným projednány v hodnotícím rozhovoru. Každý hodnocený má právo na vysvětlení svého hodnocení, ne na korekci, byť na něj má odlišný názor. Své vyjádření k hodnocení uvede hodnocený zaměstnanec do kolonky Vyjádření hodnoceného na hodnotícím listu. Pokud hodnocený nesouhlasí se závěry hodnotitele, jsou s ním výsledky a závěr projednány ještě jednou. Termín dalšího projednání je závislý na dohodě mezi hodnotitelem a hodnoceným, avšak při dodržení termínů stanovených příkazem ředitelky. V případě, že i nadále trvají rozpory, posuzuje sporné body přímý nadřízený hodnotitele a vyjadřuje se k nim. Buď souhlasí a souhlas vyjádří na hodnotícím listu nebo budou sporné otázky řešeny na společné schůzce hodnoceného, hodnotitele a nadřízeného hodnotitele.

Hodnotící pohovor začíná zhodnocením plnění cílů a úkolů za uplynulé období, dále stanovením cílů a úkolů, případně jiných návrhů na další období a bodovým hodnocením pracovního výkonu a pracovního chování. Na základě provedeného hodnocení určí hodnotitel konkrétní oblasti pracovního výkonu nebo pracovního chování, ve kterých by mělo případně dojít ke zlepšení. V rámci hodnotícího rozhovoru prodiskutuje hodnotitel s hodnoceným možné způsoby a navrhne doporučení ke splnění stanovených cílů a úkolů. V závěrech hodnocení uvede hodnotitel návrhy na další vzdělávání a rozvoj jako podklad pro provedení aktualizace plánu vzdělávání v rámci tříletého rozvrhu prohlubování kvalifikace. Výsledky hodnocení zaměstnanců mohou vedoucí odborů využít jako podklad při přehodnocení výše osobního příplatku hodnocených zaměstnanců.

Formulář Hodnocení zaměstnance vyplní hodnotitel po ukončení hodnotícího rozhovoru ve třech vyhodnoceních s platností originálu. Další kopírování těchto

dokumentů je nepřípustné. Po podpisu těchto formulářů hodnoceným i hodnotitelem obdrží jedno vyhotovení hodnocený, jedno vedoucí odboru k založení a jedno vyhotovení se v zalepené obálce předá na oddělení personálních věcí a vzdělávání příslušnému personalistovi. Hodnocení je součástí osobního spisu.

5.3 Využití 360stupňové zpětné vazby

Metoda 360stupňové zpětné vazby je relativně novým rysem řízení pracovního výkonu. Dává jedinečnou šanci každému zaměstnanci získat výkonovou zpětnou vazbu na svoji práci nejen od nadřízeného, ale též od kolegů, spolupracovníků, podřízených a popřípadě i zákazníků. Je důležitou součástí zlepšování manažerské práce, poskytuje náhled na vlastní způsob práce, je cennou informací pro další manažerské postupy v dané organizaci. Vysoká účinnost této techniky hodnocení je založena na využití kompetenčního modelu v dané organizaci. Významnou výhodou metody 360stupňů oproti hodnocení klasickými metodami je eliminace subjektivity hodnocení.

Předpokladem pro implementaci této výkonné metody hodnocení je funkčnost **kompetenčního modelu**, založeného na personální strategii a zejména pak na strategii a cílech organizace, její firemní kultuře a politice jakosti. Fungující kompetenční model vytvoří soustavu vzorů chování, které popisují požadovanou způsobilost pracovníka a které jsou klíčové pro vysoký výkon a úspěch celé organizace.

Vzhledem k tomu, že se lidé tak často nemění a již od roku 2005 jsou zaměstnanci úřadu hodnoceni v podstatě stejně, je žádoucí změna. Navrhovaným opatřením je právě v rámci schváleného projektu „Řízení lidských zdrojů na Krajském úřadu Jihomoravského kraje“ vytvoření kompetenčního modelu a zavedení metody 360stupňové zpětné vazby, která by se v první fázi uplatnila u zaměstnanců na pozici vedoucích odborů a vedoucích oddělení, kteří mají splňovat náročné požadavky manažerského místa.

Hodnocení metodou 360stupňové zpětné vazby pro vedoucí úředníky proběhne poprvé v dubnu letošního roku za pomoci dodavatelské firmy BNV Consulting s. r. o. Hodnocení bude probíhat formou sebehodnocení, hodnocení nadřízeným, hodnocení podřízenými a hodnocení kolegy – hodnotící kolegové budou zpravidla tři a hodnotících

podřízených bude zpravidla pět, tato hodnocení se vždy zprůměrují. Sběr dat bude pomocí softwarového systému, kdy každý hodnotitel obdrží e-mail s unikátním odkazem na dotazník, který po otevření přenesení hodnotitele přímo do hodnotícího rozhraní softwarového systému.

Samotný průběh hodnocení zaměstnanců metodou 360 stupňů musí být založen na absolutní anonymitě a důvěrnosti. Jednotliví hodnotitelé jej budou provádět ve vymezeném časovém období nezávisle na sobě. Po vyplnění hodnocení budou data zpracována nezávislým subjektem, tj. firmou BNV consulting s. r. o. a výsledky budou poskytnuty oddělení personálních věcí a vzdělávání. Oddělení dále zajistí závěrečný hodnotící pohovor za účasti vedoucího zaměstnance hodnoceného a hodnoceného. K dispozici budou mít kompletní výstupy hodnocení metodou 360 stupňů s rozdělením na jednotlivé kompetence, které jasně deklarují, jak se hodnotí sám hodnocený, jak jeho pracovní výkony vidí vedoucí zaměstnanec, a jak jeho podřízení či kolegové. Veškerá hodnocení jsou pojata skupinově, nikoliv konkrétně – ve výstupu tedy nebudou nijak konkrétně identifikovány hodnotící osoby a jejich odpovědi (výjimkou je přímý vedoucí zaměstnanec). Toto s sebou ponese velké množství pohledů a informací na hodnoceného, k čemuž se bude přihlížet v další personální práci s hodnoceným. Výsledek hodnocení bude mít přímou návaznost na další vzdělávání hodnoceného zaměstnance.

Pokud se hodnocení vedoucích úředníků metodou 360stupňové zpětné vazby osvědčí, bude v následujících letech zavedeno i pro řadové zaměstnance.

5.4 Shrnutí

Na Krajském úřadu Jihomoravského kraje je zaveden fungující systém hodnocení zaměstnanců a úředníků, ke kterému je zpracovaná metodika: Pokyny hodnotitelům pro realizaci hodnocení zaměstnanců, hodnotící formuláře pro jednotlivé cílové skupiny a stupně hodnocení jednotlivých kritérií. Systém hodnocení je detailně popsán ve směrnici a k němu je každoročně vydáván příkaz ředitelky, který upřesňuje postup hodnocení. Pro systém hodnocení zaměstnanců je prospěšné důsledné dodržování

postupů stanovených ve výše uvedených interních normativních aktech všemi zaměstnanci úřadu, zejména zaměstnanci, kteří vstupují do role hodnotitele.

V letošním roce nově proběhne u vedoucích úředníků metodou 360stupňové zpětné vazby. Od zavedení metody 360° zpětné vazby si vedení úřadu slibuje poskytnutí objektivnějšího obrazu hodnocenému zaměstnanci i jeho zaměstnavateli, snížení možného rizika chyb, jako např. přílišné shovívavosti, přílišné přísnosti, tendence hodnotit podle svých vlastních měřítek, tendence nechat se ovlivňovat svými osobními sympatiemi, antipatiemi či předsudky, výrazně kritické formy hodnocení.

6. ŠETŘENÍ SPOKOJENOSTI S ŘÍZENÍM LIDSKÝCH ZDROJŮ NA KRÚ JMK

V předcházejících kapitolách jsem se zabývala teoretickými poznatky řízení lidských zdrojů a provedla jsem analýzu řízení lidských zdrojů na Krajském úřadu Jihomoravského kraje, přičemž jsem se podrobněji zabývala výběrem úředníků, jejich vzděláváním a také hodnocením. V této části představím hypotézy, jejich dílčí otázky, metodu výzkumu a výsledky výzkumu.

6.1 Cíl výzkumu

Cílem mého výzkumu je **ověřit hypotézy související se spokojeností zaměstnanců u vybraných personálních činností Krajského úřadu Jihomoravského kraje.** Zjistit jejich míru spokojenosti s těmito činnostmi a také, které z personálních činností by se měla věnovat největší pozornost v souvislosti s vytvořením personální strategie.

Hypotéza č. 1: Zaměstnanci považují současný systém výběrových řízení za nedostatečný.

Hypotéza č. 2: Zaměstnanci považují adaptační proces za důležitý.

Hypotéza č. 3: Zaměstnanci jsou spíše spokojeni se systémem vzdělávání.

Hypotéza č. 4: Zaměstnanci jsou spokojeni se systémem hodnocení, ale postrádají provázanost hodnocení na systém odměňování a vzdělávání.

6.2 Metoda výzkumu

Pro účely výzkumu jsem zvolila kvantitativní přístup ve formě nejznámější výzkumné metody, a to dotazník (**příloha č. 4**). Dotazníkové šetření tvoří výběrové otázky, kdy mají respondenti vždy možnost výběru jedné z převážně čtyř nabízených alternativ. U všech čtyř zkoumaných oblastí měli respondenti také možnost připsat své poznámky a připomínky.

Dotazník jako formu výzkumu jsem volila proto, že je jednoduchý a snadno zpracovatelný a také časově výhodnější než ústní dotazování. Dotazník je sestaven z 25 otázek, které jsou rozděleny do čtyř oblastí – výběrová řízení, adaptace, vzdělávání, hodnocení a poslední otázka se týká připravované personální strategie v rámci projektu Řízení lidských zdrojů na Krajském úřadu Jihomoravského kraje. Otázky jsem konzultovala se svými kolegy z oddělení personálních věcí a vzdělávání, abych se ujistila, zda je dotazník jasný a otázky jsou srozumitelné.

Výběrovým souborem v případě dotazníku byli vedoucí úředníci a úředníci. Tento výběr byl založen na nenáhodném, záměrném výběru. U závěrů výzkumu, kde je použit tento druh vzorku, je nutné poznamenat, že platí především pro daný výběr, obecnější platnost výzkumu dle PAVLICI (2000) nelze prokázat. Se souhlasem vedoucí oddělení personálních věcí a vzdělávání jsem oslovila a rozeslala elektronickou poštou 90 dotazníků svým vybraným pracovním kolegům napříč odbory a odděleními a tyto jsem rozdělila z pohledu pracovního zařazení do dvou kategorií na vedoucí úředníky a úředníky. Vyplněný dotazník odeslalo zpět 85 respondentů, kteří souhlasili s anonymním využitím jejich odpovědí.

Dotazníky jsem zpracovávala v programu Microsoft Excel do přehledných tabulek. Ze zpracování vzešly následující výsledky.

6.3 Výsledky výzkumu

Výsledky z provedeného výzkumu jsem rozdělila do čtyř zkoumaných oblastí. V každé z nich jsou vyhodnoceny odpovědi, které mají za cíl potvrdit jednotlivé hypotézy. Odpovědi jsou rozlišeny podle toho, zda se jedná o vedoucího úředníka nebo řadového úředníka.

A. VÝBĚR NOVÝCH ZAMĚSTNANCŮ

Otázka č. 1 - Zastávám vedoucí pozici

Zde je právě důležité rozlišení, zda se jedná o vedoucího úředníka, který se účastní výběrových řízení nebo úředníka, který nemá možnost postup výběrového řízení ovlivnit. Pokud je respondent vedoucím úředníkem, odpovídá na otázky č. 1 až 6, pokud je úředníkem odpovídá pouze na otázku č. 1 a č. 7.

1 - Vedoucí pozice		
	počet respondentů	poměr
ano	17	20%
ne	68	80%
celkem	85	100%

Otázka č. 2 - Ocenil/a bych důkladnější prověření osobnostních charakteristik uchazečů o zaměstnání (psychologické profily, testování kompetencí, sociálních dovedností apod.).

2 - Důkladnější prověření osobních charakteristik uchazečů		
	počet respondentů	poměr
Rozhodně ano	5	29%
Spíše ano	9	53%
Spíše ne	3	18%
Rozhodně ne	0	0%
celkem	17	100%

Komentář: Více než 80% respondentů by ocenilo důkladnější prověření osobnostních charakteristik uchazečů o zaměstnání na KrÚ JMK.

Otázka č. 3 - Při výběru nových zaměstnanců bych se zaměřil/a zejména na hlubší prověření jejich odborných znalostí.

3 - Hlubší prověření odborných znalostí při výběru nových zaměstnanců		
	počet respondentů	poměr
Rozhodně ano	10	59%
Spíše ano	5	29%
Spíše ne	2	12%
Rozhodně ne	0	0%
celkem	17	100%

Komentář: Také hlubší prověření odborných znalostí u uchazečů o zaměstnání na KrÚ JMK by uvítalo více než 80% respondentů.

Otázka č. 4 - Při výběrovém řízení bych ocenil/a užší výběr na základě životopisů uchazečů a přizvání vybraných pouze k osobnímu pohovoru.

4 - Užší výběr na základě životopisů uchazečů při výběrovém řízení a přizvání vybraných pouze k osobnímu pohovoru		
	počet respondentů	poměr
Rozhodně ano	0	0%
Spíše ano	9	53%
Spíše ne	6	35%
Rozhodně ne	2	12%
celkem	17	100%

Komentář: Názor na tuto podobu výběru zaměstnanců je relativně vyrovnaný. Polovina s ní souhlasí, druhá nikoliv.

Otázka č. 5 - Oznámení o výběrovém řízení by se mělo povinně posílat i na odborné weby vztahující se k problematice, kterou bude nový zaměstnanec řešit.

5 - Posílání oznámení o výběrovém řízení i na odborné weby vztahující se k problematice, kterou bude nový zaměstnanec řešit		
	počet respondentů	poměr
Rozhodně souhlasím	1	6%
Spíše souhlasím	9	53%
Spíše nesouhlasím	6	35%
Rozhodně nesouhlasím	1	6%
celkem	17	100%

Komentář: Vedoucí zaměstnanci vidí pozitivně možnost oznámení o výběrovém řízení na odborných serverech, které se vztahují k oblasti, jenž bude nový zaměstnanec vykonávat.

Otázka č. 6 - Na současném systému výběrového řízení bych nic neměnil/a.

6 - Změny na současném systému výběrového řízení		
	počet respondentů	poměr
Rozhodně bych nic neměnil/a	1	6%
Spíše bych nic neměnil/a	6	35%
Spíše bych změnil/a	8	47%
Rozhodně bych změnil/a	2	12%
celkem	17	100%
Komentář: Zhruba 40% respondentů je se současnou podobou výběrových řízení spokojeno. Ovšem zbývající část respondentů si myslí, že jsou možnosti ke zlepšení.		

Otázka č. 7 - Rád/a bych se podílel/a (účastnil/a) výběrových řízení jako člen výběrové komise na pozice v rámci našeho oddělení, se kterými budu úzce spolupracovat (tato otázka byla určena pro úředníky).

7 - Podílení se na výběrových řízení na pozice v rámci oddělení		
	počet respondentů	poměr
Rozhodně souhlasím	12	18%
Spíše souhlasím	30	44%
Spíše nesouhlasím	23	34%
Rozhodně nesouhlasím	3	4%
celkem	68	100%
Komentář: 62% úředníků se chce aktivně podílet na výběrových řízeních.		

Hypotéza č. 1: „Zaměstnanci považují současný systém výběrových řízení za nedostatečný“ **byla potvrzena.**

Více než 80% respondentů by ocenilo důkladnější prověření osobnostních charakteristik a hlubší prověření odborných znalostí uchazečů o zaměstnání na Krajském úřadu Jihomoravského kraje. Relativně vyrovnaný je názor respondentů na užší výběr uchazečů jen na základě jejich životopisů. Téměř 60% vedoucích zaměstnanců vidí pozitivně možnost oznámení o výběrovém řízení na odborných serverech. Možnosti ke zlepšení soustavného systému by uvítalo 60% respondentů a 62% úředníků se chce aktivně podílet na výběrových řízeních.

Doporučení: V rámci výběru nových zaměstnanců zavést důkladnější testy osobnostních charakteristik v podobě testování jednotlivých kompetencí uchazečů, prověření sociálních dovedností, motivace, odolnosti vůči stresu, rozšířit odbornou část v rámci testů. Oznámení o výběrových řízeních na odborných serverech není nutné aplikovat u všech výběrových řízení, vzhledem k počtu přihlášených, ale zvážit v konkrétních případech. Ke zlepšení současného systému výběrových řízení by bylo vhodné klást větší důraz na prověření měkkých dovedností, osobnostních charakteristik a kompetencí a zvážit možnost zapojení psychologa v případě výběru vedoucích úředníků.

B. PROCES ADAPTACE

Otázka č. 8 - Pro úspěšný proces adaptace by dle mého názoru bylo vhodné zavést systém mentoringu (mentoringem se rozumí proces, při němž služebně zkušenější kolega zaučuje a dohlíží na nově příchozího zaměstnance – je mu rádcem a pomocníkem ve všech oblastech pracovního života).

8 - Zavedení systému mentoringu pro úspěšný proces adaptace						
Odpovědi	Počet respondentů			Poměr		
	Vedoucí úředníci	Úředníci	Celkem	Vedoucí úředníci	Úředníci	Celkem
Rozhodně souhlasím	6	20	26	35%	29%	31%
Spíše souhlasím	8	37	45	47%	54%	53%
Spíše nesouhlasím	3	7	10	18%	10%	12%
Rozhodně nesouhlasím	0	4	4	0%	6%	5%
celkem	17	68	85	100%	100%	100%
Komentář: Více než 80% všech zaměstnanců vnímá zavedení funkce mentora jako přínosné.						

Otázka č. 9 - Pokud by byla zavedena funkce mentora, měla by tato být finančně ohodnocena (např. formou mimořádných odměn)?

9 - Finanční ohodnocení funkce mentora						
Odpovědi	Počet respondentů			Poměr		
	Vedoucí úředníci	Úředníci	Celkem	Vedoucí úředníci	Úředníci	Celkem
Rozhodně souhlasím	12	27	37	71%	40%	46%
Spíše souhlasím	2	35	36	12%	51%	44%
Spíše nesouhlasím	2	6	7	12%	9%	9%
Rozhodně nesouhlasím	1	0	1	6%	0%	1%
celkem	17	68	85	100%	100%	100%

Komentář: Více než 80% vedoucích zaměstnanců a 90% zaměstnanců souhlasí s finančním ohodnocením role mentora.

Otázka č. 10 - Pro nově příchozího vedoucího zaměstnance by měl funkci mentora plnit:

10 - Pro nově příchozího vedoucího zaměstnance by měl funkci mentora plnit						
Odpovědi	Počet respondentů			Poměr		
	Vedoucí úředníci	Úředníci	Celkem	Vedoucí úředníci	Úředníci	Celkem
Vedoucí zaměstnanec na vyšší úrovni řízení	2	20	22	12%	31%	26%
Vedoucí zaměstnanec na stejné úrovni	6	23	29	35%	36%	34%
Některý z jeho podřízených	0	0	0	0%	0%	0%
Nemělo by to být striktně stanoveno – všechny z výše uvedených možností	7	21	28	41%	33%	33%
Pro vedoucího zaměstnance by funkce mentora neměla být zřízena	2	4	6	12%	6%	7%
celkem	17	68	85	100%	106%	100%

Komentář: Žádná ze sledovaných skupin vyloženě nepreferovala nějakou konkrétní skupinu, která by měla plnit funkci mentora.

Otázka č. 11 - Proces adaptace by měl být rozšířen i na zaměstnance vracející se po mateřské rodičovské dovolené či po dlouhodobé nemoci.

11 - Rozšíření procesu adaptace i na pracovníky po mateřské dovolené či po dlouhodobé nemoci						
Odpovědi	Počet respondentů			Poměr		
	Vedoucí úředníci	Úředníci	Celkem	Vedoucí úředníci	Úředníci	Celkem
Rozhodně souhlasím	5	34	39	29%	50%	46%
Spíše souhlasím	9	28	37	53%	41%	44%
Spíše nesouhlasím	3	6	9	18%	9%	11%
Rozhodně nesouhlasím	0	0	0	0%	0%	0%
celkem	17	68	85	100%	100%	100%
Komentář: Více než 80% vedoucích zaměstnanců a 90% zaměstnanců vnímá zapojení zaměstnanců po MD a po dlouhé nemoci do adaptačního procesu jako přínosné.						

Hypotéza č. 2: „Zaměstnanci považují adaptační proces za důležitý“ **byla potvrzena.** Více než 80% všech respondentů vnímá zavedení funkce mentora jako přínosné, více než 80% vedoucích úředníků a více než 90% úředníků souhlasí s finančním ohodnocením role mentora, žádná ze skupin nepreferuje nějakou konkrétní skupinu, která by měla plnit funkci mentora a více než 80% vedoucích úředníků a 90% úředníků vnímá zapojení zaměstnanců po mateřské dovolené a po dlouhodobé pracovní neschopnosti do adaptačního procesu jako přínosné.

Doporučení: Zavést funkci mentora v rámci adaptačního procesu a finančně jeho práci ohodnotit. Ke jmenování mentora přistupovat individuálně, vzhledem k množství pracovních pozic v úřadu nelze paušalizovat, funkci mentora může vykonávat jak úředník, tak vedoucí úředník. Zapojit zaměstnance po mateřské dovolené a po dlouhodobé pracovní neschopnosti do adaptačního procesu, ovšem nikoliv v kompletním rozsahu, ale podle individuálních potřeb. S účinností od 1. 2. 2012 byla na krajském úřadu aktualizována směrnice Přijímání nových úředníků a zaměstnanců, ve které je nově nastaven adaptační proces včetně jmenování mentorů.

C. VZDĚLÁVÁNÍ

Otázka č. 12 - Kdo by měl podle Vás vybírat školení pro zaměstnance?

12 - Kdo má vybírat školení pro zaměstnance						
Odpovědi	Počet respondentů			Poměr		
	Vedoucí úředníci	Úředníci	Celkem	Vedoucí úředníci	Úředníci	Celkem
Zaměstnanec/kyně	0	11	11	0%	16%	13%
Vedoucí oddělení	6	13	19	35%	19%	22%
Vedoucí odboru	0	1	1	0%	1%	1%
Personální oddělení	0	0	0	0%	0%	0%
Kombinace výše uvedených	11	43	54	65%	63%	64%
celkem	17	68	85	100%	100%	100%

Komentář: Přes 60% všech respondentů se přiklání ke kombinaci více osob, které budou rozhodovat o výběru školení pro zaměstnance.

Otázka č. 13 - Jaký typ vzdělávání Vy osobně preferujete při rozšiřování Vašich odborných znalostí?

13 - Preferovaný typ vzdělávání při rozšiřování odborných znalostí						
Odpovědi	Počet respondentů			Poměr		
	Vedoucí úředníci	Úředníci	Celkem	Vedoucí úředníci	Úředníci	Celkem
Přednáška – klasický přednes lektora	3	22	25	18%	32%	29%
Trénink – interaktivní způsob výuky	4	9	13	24%	13%	15%
E-learning	0	3	3	0%	4%	4%
Kombinace výše uvedených	9	30	39	53%	44%	46%
Nevím, je mi to jedno	0	0	0	0%	0%	0%
Jiné	1	4	5	6%	6%	6%
celkem	17	68	85	100%	100%	100%

Komentář: Obě sledované skupiny se přiklání k variantě kombinace více technik vzdělávání. Úředníci cítí větší potřebu v teoretické oblasti a volí přednášky jako nejoptimálnější variantu. Naopak vedoucí úředníci hodnotí lépe prakticky laděné vzdělávání, kdy si mohou školené oblasti prakticky vyzkoušet.

Otázka č. 14 - Jaký typ vzdělávání Vy osobně preferujete v oblasti rozvoje měkkých dovedností?

14 - Preferovaný typ vzdělávání v oblasti rozvoje měkkých dovedností						
Odpovědi	Počet respondentů			Poměr		
	Vedoucí úředníci	Úředníci	Celkem	Vedoucí úředníci	Úředníci	Celkem
Přednáška – klasický přednes lektora	2	17	19	12%	25%	22%
Trénink – interaktivní způsob výuky	9	21	30	53%	31%	35%
E-learning	0	4	4	0%	6%	5%
Kombinace výše uvedených	5	25	30	29%	37%	35%
Nevím, je mi to jedno	0	1	1	0%	1%	1%
Jiné	1	0	1	6%	0%	1%
celkem	17	68	85	100%	100%	100%

Komentář: U měkkých dovedností se již obě skupiny výrazněji kloní k praktické formě vzdělávání. Teoretické přednášky ustupují. Zejména u vedoucích úředníků je tento trend jasně zřetelný.

Otázka č. 15 - Využíváte své znalosti a zkušenosti získané na vzdělávacích akcích pro další vzdělávání svých kolegů na pracovišti?

15 - Využíváte své znalosti a zkušenosti získané na vzdělávacích akcích pro další vzdělávání svých kolegů na pracovišti						
Odpovědi	Počet respondentů			Poměr		
	Vedoucí úředníci	Úředníci	Celkem	Vedoucí úředníci	Úředníci	Celkem
Ano, pro celé oddělení včetně přímého nadřízeného	8	19	27	47%	28%	32%
Ano, pouze pro přímého nadřízeného	0	2	2	0%	3%	2%
Ano, pouze pro některé kolegy (popř. podřízené)	9	37	46	53%	54%	54%
Ne, nevyužívám	0	10	10	0%	15%	12%
celkem	17	68	85	100%	100%	100%

Komentář: Téměř 90% všech respondentů uvádí, že nějakou formou předávají získané informace dál v rámci KrÚ JMK.

Otázka č. 16 - Jak by podle Vás mělo ideálně vypadat hodnocení již absolvovaných kurzů?

16 - Jak by mělo vypadat hodnocení již absolvovaných kurzů						
Odpovědi	Počet respondentů			Poměr		
	Vedoucí úředníci	Úředníci	Celkem	Vedoucí úředníci	Úředníci	Celkem
Formálně – písemnou formou (dotazník)	3	17	20	18%	25%	24%
Formálně – pohovor u nadřízeného zaměstnance	0	4	4	0%	6%	5%
Formálně v rámci oddělení/odboru – informovat ostatní o průběhu a nově nabytých vědomostech	7	17	24	41%	25%	28%
Formálně – ústně na OPVV	0	0	0	0%	0%	0%
Neformálně – ústně v rámci oddělení	4	20	24	24%	29%	28%
Hodnocení kurzů není potřeba	0	2	2	0%	3%	2%
Nevím/ nemám názor	0	3	3	0%	4%	4%
Jiné	3	5	8	18%	7%	9%
celkem	17	68	85	100%	100%	100%
Komentář: Zkoumané skupiny neupřednostňují ani jednu formu hodnocení již absolvovaných kurzů.						

Otázka č. 17 - Navštěvujete Informační portál o vzdělávání na KrÚ JMK (<http://vzdelani/>)?

17 - Návštěvnost Informačního portálu o vzdělávání na KrÚ JMK						
Odpovědi	Počet respondentů			Poměr		
	Vedoucí úředníci	Úředníci	Celkem	Vedoucí úředníci	Úředníci	Celkem
Ano, navštěvuji pravidelně	0	2	2	0%	3%	2%
Ano, v posledním půl roce jsem jej navštívil/a	8	34	42	47%	50%	49%
Ne, v posledním půl roce jsem ho nenavštívil/a	8	24	32	47%	35%	38%
Neznám, slyším poprvé	1	8	9	6%	12%	11%
celkem	17	68	85	100%	100%	100%
Komentář: Pouze 2% respondentů uvedlo, že navštěvuje Informační portál KrÚ JMK pravidelně.						

Otázka č. 18 - Jak jste spokojen/a s podporou Vašeho osobního rozvoje ze strany Vašeho nadřízeného?

1 - Spokojenost s osobním rozvojem ze strany nadřízeného						
Odpovědi	Počet respondentů			Poměr		
	Vedoucí úředníci	Úředníci	Celkem	Vedoucí úředníci	Úředníci	Celkem
Velmi spokojen/a	5	8	13	29%	12%	15%
Spokojen/a	10	38	48	59%	56%	56%
Ani spokojen/a ani nespokojen/a	2	19	21	12%	28%	25%
Nespokojen/a	0	1	1	0%	1%	1%
Velmi nespokojen/a	0	2	2	0%	3%	2%
celkem	17	68	85	100%	100%	100%

Komentář: 90% vedoucích úředníků je spokojeno s podporou jejich přímého nadřízeného v oblasti osobního rozvoje. U úředníků se jedná o 70% respondentů.

Otázka č. 19 - Považujete účast na vzdělávacích akcích za ztrátu času a zúčastňujete se jich jen proto, že Vám to ukládá zaměstnavatel/zákon?

19 - Považujete účast na vzdělávacích akcích za ztrátu času						
Odpovědi	Počet respondentů			Poměr		
	Vedoucí úředníci	Úředníci	Celkem	Vedoucí úředníci	Úředníci	Celkem
Rozhodně ano	0	0	0	0%	0%	0%
Spíše ano	1	3	4	6%	4%	5%
Spíše ne	7	31	38	41%	46%	45%
Rozhodně ne	9	34	43	53%	50%	51%
celkem	17	68	85	100%	100%	100%

Komentář: 90% všech respondentů vnímá účast na vzdělávacích akcích jako prospěšnou a přínosnou.

Otázka č. 20 - Jaké cesty byste navrhovali zaměstnavatelé, aby se zlepšil systém vzdělávání ve Vaší organizaci?

20 - Navrhované cesty zaměstnavatelé pro zlepšení systému vzdělávání v organizaci						
Odpovědi	Počet respondentů			Poměr		
	Vedoucí úředníci	Úředníci	Celkem	Vedoucí úředníci	Úředníci	Celkem
Větší počet odborných vzdělávacích akcí	3	12	15	18%	18%	18%
Větší počet akcí zaměřených na rozvoj měkkých dovedností	3	11	14	18%	16%	16%
Větší informovanost od nadřízených	1	5	6	6%	7%	7%
Více času/prostoru/příležitostí k samostudiu	3	8	11	18%	12%	13%
Učí se organizace – předávání informací kolegy, kteří se zúčastnili zajímavého školení	2	6	8	12%	9%	9%
Nevím, nedokážu to posoudit	2	7	9	12%	10%	11%
Nic, se stávajícím stavem jsem spokojený/á	2	10	12	12%	15%	14%
Jiné	1	9	10	6%	13%	12%
celkem	17	68	85	100%	100%	100%
Komentář: Z výsledků jasně vyplývá, že každému zaměstnanci vyhovuje jiný přístup, forma a distribuce vzdělávání.						

Hypotéza č. 3: „Zaměstnanci jsou spíše spokojeni se systémem vzdělávání“ **byla potvrzena.**

90% všech respondentů vnímá účast na vzdělávacích akcích jako prospěšnou a přínosnou, i když každému zaměstnanci vyhovuje jiný přístup, forma a distribuce vzdělávání. 90% vedoucích úředníků a 70% úředníků je spokojeno s podporou přímého nadřízeného v oblasti osobního rozvoje. Téměř 90% respondentů uvádí, že nějakou formou předávají získané informace dál v rámci úřadu. Při rozšiřování odborných znalostí volí úředníci jako neoptimálnější variantu přednášky, naopak vedoucí úředníci lépe hodnotí prakticky laděné vzdělávání. U měkkých dovedností se již obě skupiny výrazněji kloní k praktické formě vzdělávání. Jen 2% respondentů uvedlo, že navštěvuje informační portál krajského úřadu o vzdělávání pravidelně.

Doporučení: Pokračovat v dobré práci oddělení personálních věcí a vzdělávání při zajišťování vzdělávacích akcí pro zaměstnance krajského úřadu. Zvážit posílení počtu odborných vzdělávacích akcí a také se více zaměřit na měkké dovednosti. Individuálně pracovat se vzdělávacími plány u jednotlivých zaměstnanců. Upřednostňovat praktická cvičení, workshopy či školení s aktivním zapojením školených zaměstnanců.

D. HODNOCENÍ

Otázka č. 21 - Měl by podle Vašeho názoru být systém hodnocení provázán se systémem odměňování?

21 - Provázání systému hodnocení se systémem odměňování						
Odpovědi	Počet respondentů			Poměr		
	Vedoucí úředníci	Úředníci	Celkem	Vedoucí úředníci	Úředníci	Celkem
Rozhodně ano	5	21	26	29%	31%	31%
Spíše ano	8	35	43	47%	51%	51%
Spíše ne	2	8	10	12%	12%	12%
Rozhodně ne	2	4	6	12%	6%	7%
celkem	17	68	85	100%	100%	100%
Komentář: Přes 80% všech respondentů se přiklání k provázání systému hodnocení se systémem odměňování.						

Otázka č. 22 - Měl by podle Vašeho názoru být systém hodnocení provázán se systémem vzdělávání?

22 - Provázání systému hodnocení se systémem vzdělávání						
Odpovědi	Počet respondentů			Poměr		
	Vedoucí úředníci	Úředníci	Celkem	Vedoucí úředníci	Úředníci	Celkem
Rozhodně ano	6	15	21	35%	22%	25%
Spíše ano	9	28	37	53%	41%	44%
Spíše ne	2	22	24	12%	32%	28%
Rozhodně ne	0	3	3	0%	4%	4%
celkem	17	68	85	100%	100%	100%
Komentář: I v tomto případě vnímají respondenti logickou spojitost vzdělávání na systém hodnocení. 70% respondentů jsou pro provázání vzdělávání s hodnocením.						

Otázka č. 23 - Měl by být zachován hodnotící pohovor s nadřízeným 1x ročně?

23 - Zachování hodnotícího pohovoru s nadřízeným 1x ročně						
Odpovědi	Počet respondentů			Poměr		
	Vedoucí úředníci	Úředníci	Celkem	Vedoucí úředníci	Úředníci	Celkem
Rozhodně ano	5	15	20	29%	22%	24%
Spiše ano	11	36	47	65%	53%	55%
Spiše ne	1	17	18	6%	25%	21%
Rozhodně ne	0	0	0	0%	0%	0%
celkem	17	68	85	100%	100%	100%

Komentář: Přes 90% vedoucích úředníků a 75% úředníků vnímá pohovor s nadřízeným jako efektivní nástroj personálního řízení.

Otázka č. 24 - Uvítali byste zavedení speciálního softwaru na hodnocení zaměstnanců? (Odpovídají pouze vedoucí úředníci)

24 - Zavedení speciálního softwaru na hodnocení zaměstnanců		
	počet respondentů	poměr
Ano	3	18%
Ne	7	41%
Nevím/nepřemýšlel/a jsem o tom	7	41%
celkem	17	100%

Hypotéza č. 4: „Zaměstnanci jsou spokojeni se systémem hodnocení, ale postrádají provázanost hodnocení na systém odměňování a vzdělávání“ **byla potvrzena.**

Přes 90% vedoucích úředníků a 75% úředníků vnímá pohovor s nadřízeným jako efektivní nástroj personálního řízení bez zavádění nějakého speciálního softwaru na hodnocení. Přes 80% všech respondentů se přiklání k provázání systému hodnocení se systémem odměňování. 70% respondentů vnímá logickou spojitost vzdělávání na systém hodnocení.

Doporučení: Zachovat hodnotící pohovor, který je důležitým personálním nástrojem pro vedoucí zaměstnance, otevřít určitá témata, která mohou být vnímána jako problematická. Četnost jedenkrát ročně je dostačující, pokud to situace vyžaduje, může

každý vedoucí zaměstnanec usprádat několik neformálních setkání. Zavést pilotní hodnocení 360stupňové zpětné vazby pro vedoucí odborů a vedoucí oddělení na základě kompetenčních modelů, pokud se osvědčí, nastavit toto hodnocení i pro ostatní zaměstnance. Zvážit možnost provázat hodnocení se systémem odměňování. Nalézt vhodný systém, jak propojit systém hodnocení se systémem vzdělávání a efektivně ohodnotit aktivní přístup ke vzdělávání.

Doplňující otázka k chystané personální strategii

Otázka č. 25 - Personální strategie KrÚ JMK se bude skládat z několika oblastí. Které z níže uvedených oblastí by podle Vašeho názoru mělo být věnováno při tvorbě strategie nejvíce pozornosti? (Přiřaďte prosím číslice od 1 do 5, přičemž 1= nejvíce pozornosti, 5= nejméně pozornosti).

25a - Nejvíce pozornosti: Výběr nových zaměstnanců		
	počet respondentů	poměr
1 = nejvíce pozornosti	38	45%
2	25	29%
3	16	19%
4	4	5%
5 = nejméně pozornosti	2	2%
celkem	85	100%

25b - Nejvíce pozornosti: Adaptace nových zaměstnanců		
	počet respondentů	poměr
1 = nejvíce pozornosti	30	35%
2	32	38%
3	12	14%
4	5	6%
5 = nejméně pozornosti	6	7%
celkem	85	100%

25c - Nejvíce pozornosti: Vzdělávání zaměstnanců

	počet respondentů	poměr
1 = nejvíce pozornosti	23	27%
2	39	46%
3	17	20%
4	4	5%
5 = nejméně pozornosti	2	2%
celkem	85	100%

25d - Nejvíce pozornosti: Motivace zaměstnanců

	počet respondentů	poměr
1 = nejvíce pozornosti	55	65%
2	20	24%
3	7	8%
4	2	2%
5 = nejméně pozornosti	1	1%
celkem	85	100%

25e - Nejvíce pozornosti: Hodnocení zaměstnanců

	počet respondentů	poměr
1 = nejvíce pozornosti	25	29%
2	32	38%
3	20	24%
4	4	5%
5 = nejméně pozornosti	4	5%
celkem	85	100%

Výsledek a doporučení: Z odpovědí na tuto otázku jasně vyplynulo, že všechny oblasti personální strategie jsou respondenty vnímány jako důležité. Nejvyšší prioritu přiřadili respondenti motivaci zaměstnanců Krajského úřadu Jihomoravského kraje. Je tedy nutné pracovat se všemi oblastmi personální strategie a podrobněji se zaměřit na možnosti jednotlivých motivačních nástrojů v rámci Krajského úřadu Jihomoravského kraje.

ZÁVĚR

Cílem mé diplomové práce byla analýza a zhodnocení specifík řízení lidských zdrojů na Krajském úřadu Jihomoravského kraje se zaměřením na hlavní personální činnosti jako je získávání a výběr úředníků územních samosprávných celků, na problematiku jejich vzdělávání a hodnocení s využitím 360stupňové zpětné vazby jako nástroje rozvoje lidí.

Diplomová práce je rozdělena do šesti částí. V první části jsem se věnovala teoretickým východiskům, která objasňují řízení lidských zdrojů. Definovala jsem řízení lidských zdrojů a personální činnosti, které představují výkonnou část personální práce. Poukázala jsem na důležitost strategie řízení lidských zdrojů, rozdíly mezi managementem v podnikové sféře a managementem územní správy a popsala jsem manažerské dovednosti včetně chyb při řízení lidí.

V druhé části jsem představila Jihomoravský kraj, postavení kraje a jeho orgánů a popsala jsem organizační strukturu a činnosti oddělení personálních věcí a vzdělávání. Dále byl popsán zákon č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků a o změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů, který je důležitý pro pracovněprávní vztahy a vzdělávání úředníků územních samosprávných celků. Kapitola se dále věnuje moderním metodám řízení na Krajském úřadu Jihomoravského kraje, jako je model CAF, benchmarking a systém řízení kvality dle normy ISO 9001 a blíže rozvádí personální činnosti krajského úřadu.

Vzhledem k tomu, že nebylo možné se z kapacitních důvodů zabývat dopodrobna všemi personálními činnostmi, vybrala jsem si jen tři hlavní z nich, a to výběr úředníků, jejich vzdělávání a hodnocení.

Třetí část tedy konkrétně uvádí postup při výběru úředníků Krajského úřadu Jihomoravského kraje od vyhlášení výběrového řízení, přes jmenování a činnost výběrové komise k vlastnímu průběhu výběrovému řízení. Provedená analýza výběrových řízení uvádí počty výběrových řízení od roku 2003 do současnosti, úspěšnost uchazečů ve výběrových řízeních z řad zaměstnanců krajského úřadu a také kvalifikační strukturu zaměstnanců, která vychází ze stanovení kvalifikačních předpokladů pro vykonávané činnosti na daném pracovním místě. I přes některé drobné problémy lze říci, že většina výběrových řízení dopadla a dopadá úspěšně a Krajský

úřad Jihomoravského kraje získává kvalitní úředníky a zaměstnance, kteří jsou schopni maximálně vykonávat svěřenou agendu.

Problematicke vzdělávání úředníků se věnuje čtvrtá část diplomové práce. Vzdělávání úředníků krajského úřadu je důsledně zabezpečováno podle zákona o úřednících. Popsala jsem postupně druhy vzdělávání podle tohoto zákona, které jsou rozděleny na vstupní vzdělávání, průběžné vzdělávání, zkoušky ze zvláštní odborné způsobilosti a vzdělávání vedoucích úředníků v podmínkách. Význam a úloha vzdělávání v podmínkách Krajského úřadu Jihomoravského kraje je chápán jako plánovaný, cílený a soustavný proces prohlubování kvalifikace modifikací postojů, znalostí a dovedností prostřednictvím učení, který směřuje k dosažení požadovaného efektivního pracovního výkonu na konkrétní pracovní pozici s cílem zabezpečit kvalitní výkon správních činností.

V části páté jsem se věnovala procesu hodnocení zaměstnanců Krajského úřadu Jihomoravského kraje. Hodnocení zaměstnanců ve všech systémech personálního řízení, a to nejen v podnikatelské sféře, ale i ve veřejné správě, hraje mimořádně významnou roli jako jeden z rozhodujících nástrojů personálního řízení a řízení vůbec, stále více orientovaného na lidský faktor - na člověka.

Šestá část, která je praktická, měla za cíl ověřit hypotézy související se spokojeností zaměstnanců u vybraných personálních činností Krajského úřadu Jihomoravského kraje. Zjistit jejich míru spokojenosti a také, které z personálních činností by se měla věnovat největší pozornost v souvislosti s vytvořením personální strategie. Pro ověření hypotéz jsem použila kvantitativní metodu, a to dotazník, který byl sestaven z 25 otázek. Výběrovým souborem byli úředníci a vedoucí úředníci, celkem 85 respondentů.

Hypotéza č. 1: „Zaměstnanci považují současný systém výběrových řízení za nedostatečný“ **byla potvrzena.**

Hypotéza č. 2: „Zaměstnanci považují adaptační proces za důležitý“ **byla potvrzena.**

Hypotéza č. 3: „Zaměstnanci jsou spíše spokojeni se systémem vzdělávání“ **byla potvrzena.**

Hypotéza č. 4: „Zaměstnanci jsou spokojeni se systémem hodnocení, ale postrádají provázanost hodnocení na systém odměňování a vzdělávání“ **byla potvrzena.**

Současně bylo zjištěno, že největší pozornost při vytváření personální strategie by se měla věnovat motivaci zaměstnanců.

Úkolem řízení lidských zdrojů v nejobecnějším pojetí je sloužit tomu, aby byla organizace výkonná a aby se její výkon neustále zlepšoval. Postupně se prosazující nový přístup k veřejné správě vyvolává potřebu věnovat i v institucích veřejné správy větší pozornost řízení a rozvoji lidských zdrojů. Společnost si stále více uvědomuje význam veřejné správy pro své fungování. Veřejná správa je stále více chápána jako služba pro občany a instituce.

Má-li veřejná správa jako celek i její jednotlivé složky plnit dobře svou roli ve společnosti, musí jí být věnována náležitá pozornost. Na prvním místě musí stát oblast lidských zdrojů – lidé, kteří veřejnou správu zabezpečují, kteří pracují jako zaměstnanci v jejích institucích, ať státních či samosprávných. Lidé jsou tím klíčovým faktorem, který rozhoduje o kvalitě a výsledcích veřejné správy. Praxe dokazuje, že jen lidé kvalifikovaní, zkušení, motivovaní a zanícení pro svou práci mohou zabezpečit všechny úkoly, které musí veřejná správa plnit.

Hlavním cílem personálního řízení a personální práce na Krajském úřadu Jihomoravského kraje je zabezpečit, aby všichni jeho pracovníci svou prací přispívali k plnění jeho cílů a úkolů, aby podávali žádoucí výkony, pracovali kvalitně, obětavě a s plným nasazením. K tomu je třeba je vést, ale také jim k tomu vytvářet potřebné podmínky a předpoklady.

Přestože je Krajský úřad Jihomoravského kraje moderně řízenou institucí, která si klade za cíl plnění všech legislativních předpisů a uspokojení potřeb zákazníků, ale i neustálé zvyšování kvality a efektivnosti svých činností a poskytovaných služeb, mohly by některé poznatky z šetření spokojenosti zaměstnanců vést k dalšímu zkvalitnění a zefektivnění řízení lidských zdrojů na Krajském úřadu Jihomoravského kraje.

RESUMÉ

Cílem mé diplomové práce byla analýza a zhodnocení specifík řízení lidských zdrojů na Krajském úřadu Jihomoravského kraje se zaměřením na hlavní personální činnosti jako je získávání a výběr úředníků územních samosprávných celků, na problematiku jejich vzdělávání a hodnocení s využitím 360stupňové zpětné vazby jako nástroje rozvoje lidí.

V první části je definováno samotné řízení lidských zdrojů, personální činnosti, důležitost strategie řízení lidských zdrojů. Kapitoly doplňují teoretické poznatky o managementu a manažerské dovednosti.

V druhé části je představen Jihomoravský kraj, organizační struktura a činnosti personálního oddělení Krajského úřadu Jihomoravského kraje. Druhá kapitoly také pojednává o charakteru a struktuře zákona o úřednících a blíže popisuje jednotlivé personální činnosti.

Část třetí, čtvrtá a pátá je vzhledem k množství personálních činností zaměřena konkrétně a dopodrobna na výběr úředníků, jejich vzdělávání a hodnocení.

Poslední, šestá část, je částí praktickou, jejímž cílem je ověření hypotéz souvisejících se spokojeností zaměstnanců Krajského úřadu Jihomoravského kraje u vybraných personálních činností.

Pro ověření hypotéz byla použita kvantitativní metoda, a to dotazník, který byl sestaven z 25 otázek. Výběrovým souborem byli úředníci a vedoucí úředníci, celkem 85 respondentů.

Hypotéza č. 1: „Zaměstnanci považují současný systém výběrových řízení za nedostatečný“ **byla potvrzena.**

Hypotéza č. 2: „Zaměstnanci považují adaptační proces za důležitý“ **byla potvrzena.**

Hypotéza č. 3: „Zaměstnanci jsou spíše spokojeni se systémem vzdělávání“ **byla potvrzena.**

Hypotéza č. 4: „Zaměstnanci jsou spokojeni se systémem hodnocení, ale postrádají provázanost hodnocení na systém odměňování a vzdělávání“ **byla potvrzena.**

Současně bylo zjištěno, že největší pozornost při vytváření personální strategie by se měla věnovat motivaci zaměstnanců.

ANOTACE

Diplomová práce ve svém úvodu charakterizuje teoretická východiska, která objasňují řízení lidských zdrojů. V následující části představuje Jihomoravský kraj a Krajský úřad Jihomoravského kraje a provádí analýzu personálních činností, zejména výběr úředníků, jejich vzdělávání a hodnocení. Poslední kapitola je věnována šetření a zhodnocení spokojenosti zaměstnanců s řízením lidských zdrojů na Krajském úřadu Jihomoravského kraje.

Klíčová slova

Řízení lidských zdrojů, veřejná správa, Jihomoravský kraj, krajský úřad, personální činnosti, výběr úředníků, vzdělávání, adaptace, hodnocení zaměstnanců.

ANNOTATION

At the beginning, the master thesis describes the theoretical solutions which make human resources management clear. In the following part, it introduces the South Moravian Region and the Regional Authority of the South Moravian Region and at the same time, it carries out the analysis of the personnel activities focused on civil servants selection, their training and assessment. The last chapter is dedicated to survey and evaluation of the employee satisfaction with human resources management at the Regional Authority of the South Moravian Region.

Key words

Human resources management, public administration, South Moravian Region, Regional Authority, personnel activities, civil servants selection, training, adaptation, employee assessment.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Legislativa a přepisy

1. Ústavní zákon č. 1/1993 Sb., Ústava České republiky.
2. Zákon č. 129/2000 Sb., o krajích (krajské zřízení), ve znění pozdějších předpisů.
3. Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů.
4. Zákon č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků a o změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů.
5. Nařízení vlády č. 222/2010 Sb., o katalogu prací ve veřejných službách a správě.
6. Nařízení vlády č. 564/2006 Sb., o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě, ve znění pozdějších předpisů.
7. Vyhláška č. 511/2002 Sb., o uznání rovnocennosti vzdělání úředníků územních samosprávných celků, ve znění pozdějších předpisů.
8. Vyhláška č. 512/2002 Sb., o zvláštní odborné způsobilosti úředníků územních samosprávných celků, ve znění pozdějších předpisů.

Knihy

1. ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 8. vyd. Praha: Grada Publishing, 2002, 856 s. ISBN 80-247-0469-2.
2. BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2007, 798 s. ISBN 978-80-7261-169-0.
3. BROOKS, I. *Firemní kultura*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2003, 296 s. ISBN 80-7226-763-9.
4. CEJTHAMR, V., DĚDINA, J. *Management a organizační chování*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010, 352 s. ISBN 978-80-247-3348-7.
5. DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. *Slovník pojmů k řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2004, 157 s. ISBN 80-7179-468-6.
6. HRONÍK, F. *Hodnocení pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006, 128 s. ISBN 80-247-1458-2.
7. HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, 240 s. ISBN 978-80-247-1457-8.
8. KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, O. *Strategické řízení. Teorie pro praxi*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2003, 172 s. ISBN 80-7179-578-X.
9. KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2004, 367 s. ISBN 80-7261-033-3.

10. KOUBEK, J. *Řízení pracovního výkonu*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2004, 209 s. ISBN 80-7261-116-X.
11. KŘIVOHLAVÝ, J. *Konflikty mezi lidmi*. 2. vyd. Praha: Portál, 2002, 192 s. ISBN 80-7178-642-X.
12. KUBEŠ, M., ŠEBESTOVÁ, L. *360stupňová zpětná vazba jako nástroj rozvoje lidí*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008, 160 s. ISBN 978-80-247-2314-3.
13. PAVLICA, K. a kol. *Sociální výzkum, podnik a management*. 1. vyd. Praha: Ekopress, 1999, 160 s. ISBN 80-86119-25-4.
14. ŘEHOŘ, A. *Management a marketing*. Brno: IMS, 2007.
15. VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O. *Moderní management v teorii a praxi*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2009, 324 s. ISBN 978-80-7261-197-3.
16. VYBÍRAL, Z. *Psychologie komunikace*. 2. vyd. Praha: Portál, 2009, 320 s. ISBN 978-80-7367-387-1.

Ostatní zdroje

1. Management regionální a místní správy. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2006, 290 s. ISBN 80-210-4141-2.
2. Minimum personálního řízení ve veřejné správě. Systémy rozvoje lidských zdrojů ve veřejné správě. CZ 9703-01-01-03-02-026. Praha: Ministerstvo vnitra, 2000.
3. Práce a mzda č. 2/2010. Článek Urban, J. *Které chyby při řízení lidí jsou nejdražší*. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2010, ISSN 0032-6208.
4. Práce a mzda č. 3/2010. Článek Stýblo, J. *Strategické řízení lidských zdrojů v kritických situacích*. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2010, ISSN 0032-6208.
5. Práce a mzda č. 4/2010. Článek Urban, J. *Nejčastější bariéry v podnikové komunikaci*. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2010, ISSN 0032-6208.
6. Vize Jihomoravského kraje.
7. Výroční zpráva Jihomoravského kraje.
8. Zprávy o personální práci oddělení personálních věcí vzdělávání odboru kancelář ředitelky KrÚ JMK za jednotlivé roky 2003 až 2011.
9. Internetové strany Jihomoravského kraje www.kr-jihomoravsky.cz.
10. <http://www.npj.cz/tmce/aktuality%20soubory/82.pdf>.

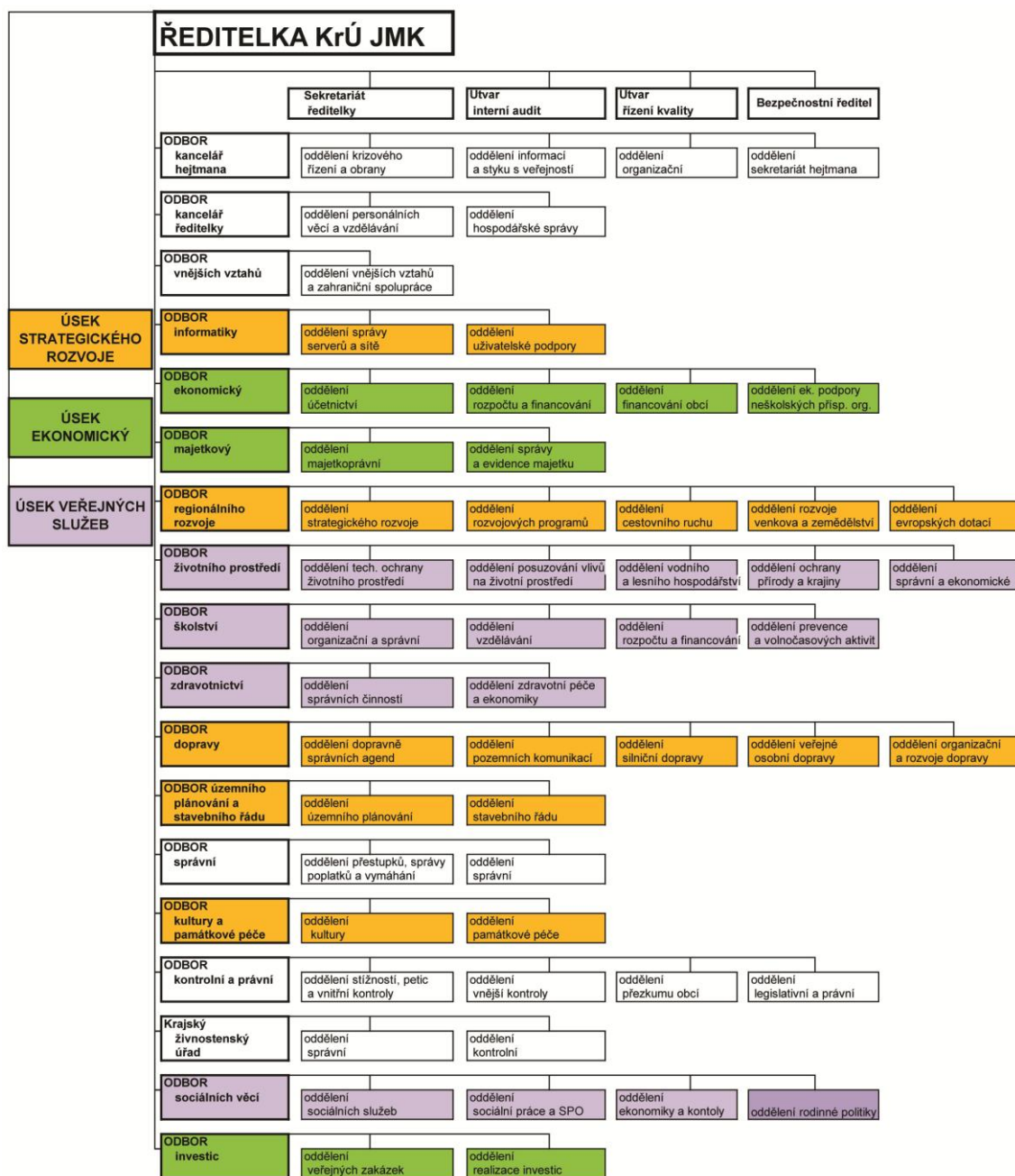
Vnitřní předpisy Jihomoravského kraje (interní normativní akty)

1. 1/INA-KrÚ Organizační řád.
2. 2/INA-KrÚ Pracovní řád.
3. 3/INA-KrÚ Spisový řád.
4. 4/INA-KrÚ Podpisový řád.
5. 9/INA-KrÚ Řízení dokumentace.
6. 10/INA-KrÚ Systém vzdělávání.
7. 13/INA-KrÚ Popisy pracovních míst.
8. 15/INA-KrÚ Čerpání Sociálního fondu JMK.
9. 23/INA-KrÚ Hodnocení zaměstnanců.
10. 24/INA KrÚ Pracovní doba.
11. 32/INA-KrÚ BOZP.
12. 33/INA-KrÚ Vnitřní platový předpis.
13. 34/INA- KrÚ Příručka kvality.
14. 38/INA-KrÚ Přijímání nových úředníků a zaměstnanců.

Seznam příloh

- Příloha č. 1 Organizační schéma Krajského úřadu Jihomoravského kraje
- Příloha č. 2 Schéma začlenění odborů a útvarů KrÚ JMK do jednotlivých úseků
- Příloha č. 3 Vzor oznámení o výběrovém řízení
- Příloha č. 4 Dotazník

Příloha č. 1 Organizační schéma Krajského úřadu Jihomoravského kraje



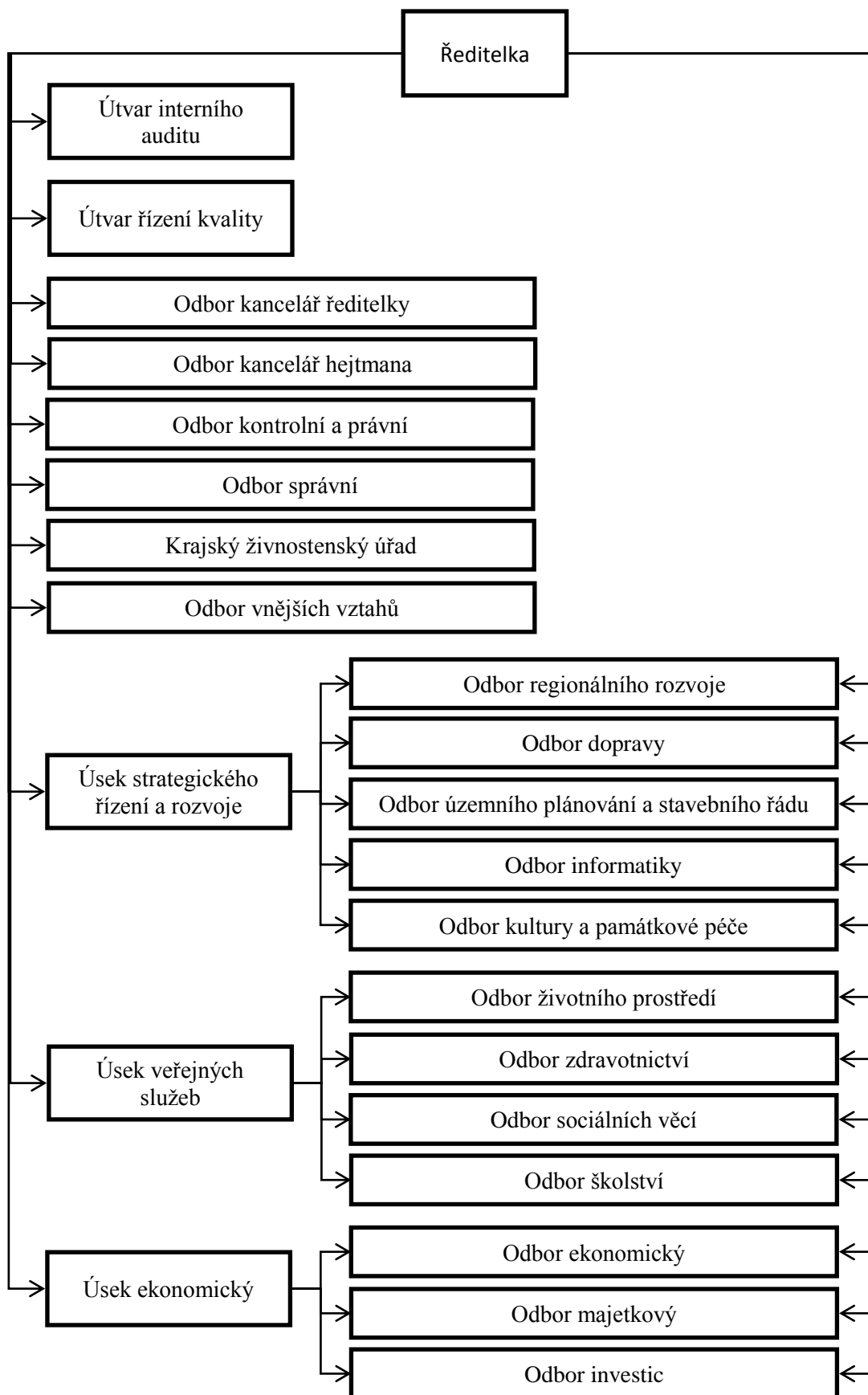
Úsek strategického rozvoje.

Úsek ekonomický.

Úsek veřejných služeb.

Pramen k příloze č. 1 a č. 2: Organizační řád Krajského úřadu Jihomoravského kraje.

Příloha č. 2 Schéma začlenění odborů a útvarů KrÚ JMK do jednotlivých úseků



Příloha č. 3 Vzor oznámení o výběrovém řízení

Jihomoravský kraj

Oznámení o vyhlášení výběrového řízení

Ředitelka Krajského úřadu Jihomoravského kraje

vyhlašuje výběrové řízení na místo

referenta/referentky

s místem výkonu práce Brno, Žerotínovo náměstí 3/5, PSČ 601 82

Předpoklady a požadavky:	dosažené vzdělání	např. vysokoškolské vzdělání v magisterském studijním programu nebo v bakalářském studijním programu
	studijní obor	např. nejlépe ekonomie, případně sociálně-právní směr
	znalosti oboru	např. účetnictví (včetně účetnictví neziskových organizací a účetnictví územně samosprávných celků), znalost projektového řízení, problematika porušení rozpočtové kázně, všeobecný přehled v oblasti regionální politiky ČR a EU
	zvláštní odborná způsobilost	není
	praxe ve státní správě nebo samosprávě	praxe vítána
	jazykové znalosti	vítány
	další dovednosti	<ul style="list-style-type: none">výborná uživatelská znalost MS Officeochota se dále vzdělávat a v praxi aplikovat získané znalostiumění jednat s lidmi (dobré komunikační schopnosti)schopnost týmové prácepřesnost, vysoké pracovní nasazení

Písemné přihlášky s požadovanými doklady zašlete na adresu Krajský úřad Jihomoravského kraje, oddělení personálních věcí a vzdělávání, Žerotínovo nám. 3/5, 601 82 Brno

nebo předejte v podatelně úřadu, **nejpozději do**

kontaktní pracovník - vedoucí odboru, telefon

Platové podmínky: se řídí zákoníkem práce, v platném znění, a nařízením vlády o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě, v platném znění, **platová třída 11.**

Termín nástupu: co nejdříve – dle dohody

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

K přihlášce připojte:

- **strukturovaný profesní životopis**
- **originál výpisu z evidence rejstříku trestů ne starší než 3 měsíce**, u cizích státních příslušníků též obdobný doklad osvědčující bezúhonnost vydaný domovským státem; pokud takový doklad domovský stát nevydává, doloží se bezúhonnost čestným prohlášením
- **originál ověřené kopie dokladu o nejvyšším dosaženém vzdělání**
- **vysvědčení o státní závěrečné zkoušce nebo dodatek k diplomu** (vysvědčení nebo dodatek nemusí být ověřováno)
- **souhlas s nakládáním s poskytnutými osobními údaji** pro účely tohoto výběrového řízení, ve smyslu zákona č. 101/2000 Sb., o ochraně osobních údajů.

Přihlášky zasílejte se všemi požadovanými náležitostmi a přílohami, bez nich není Vaše přihláška úplná a nemůže být zahrnuta mezi přihlášky dalších uchazečů o nabízené pracovní místo.

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

Příloha č. 4 Dotazník

Dotazník – průzkum spokojenosti zaměstnanců

A) VÝBĚR NOVÝCH ZAMĚSTNANCŮ/ZAMĚSTNANKYŇ:

1. Zastávám vedoucí pozici.

- a) Ano (pokračujte otázkou č. 2)
- b) Ne (přejděte prosím k otázce č.7)

Vyjádřete prosím Váš souhlas či nesouhlas s následujícími tvrzeními:

2. Ocenil/ a bych důkladnější prověření osobnostních charakteristik uchazečů o zaměstnání (psychologické profily, testování kompetencí, sociálních dovedností apod.).

- a) Rozhodně ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne (uveďte, na co by měl být dle Vašeho názoru kladen větší důraz)
- d) Rozhodně ne (uveďte, na co by měl být dle Vašeho názoru kladen větší důraz)

3. Při výběru nových zaměstnanců/kyň bych se zaměřil/a zejména na hlubší prověření jejich odborných znalostí.

- a) Rozhodně ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne (uveďte, na co by měl být dle Vašeho názoru kladen větší důraz)
- d) Rozhodně ne (uveďte, na co by měl být dle Vašeho názoru kladen větší důraz)

4. Při výběrovém řízení bych ocenil/a užší výběr na základě životopisů uchazečů a přizvání vybraných pouze k osobnímu pohovoru.

- a) Rozhodně ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Rozhodně ne

5. Oznámení o výběrovém řízení by se mělo povinně posílat i na odborné weby vztahující se k problematice, kterou bude nový zaměstnanec řešit.

- a) Rozhodně souhlasím
- b) Spíše souhlasím
- c) Spíše nesouhlasím
- d) Rozhodně nesouhlasím

6. Na současném systému výběrového řízení bych nic neměnil/a.

- a) Rozhodně bych nic neměnil/a
- b) Spíše bych nic neměnil/a
- c) Spíše bych změnil/a např.
- d) Rozhodně bych změnil/a např.

Nyní prosím přejděte k otázce č. 7

7. **Rád/a bych se podílel/a (účastnil/a) na výběrových řízení na pozice v rámci našeho oddělení, se kterými budu úzce spolupracovat.**
- a) Rozhodně souhlasím
 - b) Spíše souhlasím
 - c) Spíše nesouhlasím
 - d) Rozhodně nesouhlasím

Další poznámky k systému výběrových řízení na KrÚ JMK

.....

B) PROCES ADAPTACE

8. **Pro úspěšný proces adaptace by dle mého názoru bylo vhodné zavést systém mentoringu¹.**
- a) Rozhodně souhlasím
 - b) Spíše souhlasím
 - c) Spíše nesouhlasím
 - d) Rozhodně nesouhlasím
9. **Pokud by byla zavedena funkce mentora, měla by tato být finančně ohodnocena (např. formou mimořádných odměn).**
- a) Rozhodně souhlasím
 - b) Spíše souhlasím
 - c) Spíše nesouhlasím
 - d) Rozhodně nesouhlasím
10. **Pro nově příchozího vedoucího zaměstnance by měl funkci mentora plnit:**
- a) Vedoucí zaměstnanec na vyšší úrovni řízení (např. pro vedoucího oddělení vedoucí odboru, pro vedoucího odboru vedoucí úseku)
 - b) Vedoucí zaměstnanec na stejné úrovni (např. pro vedoucího odd. vedoucí odd., pro vedoucího odboru vedoucí odboru)
 - c) Některý z jeho podřízených
 - d) Nemělo by to být striktně stanoveno – všechny z výše uvedených možností
 - e) Pro vedoucí zaměstnance by funkce mentora neměla být zřízena
11. **Proces adaptace by měl být rozšířen i na pracovníky/ce vracející se po mateřské rodičovské dovolené či po dlouhodobé nemoci.**
- a) Rozhodně souhlasím
 - b) Spíše souhlasím
 - c) Spíše nesouhlasím
 - d) Rozhodně nesouhlasím

¹ Mentoringem se rozumí proces, při němž služebně zkušenější kolega zaučuje a dohlíží na nově příchozího zaměstnance – je mu rádcem a pomocníkem ve všech oblastech pracovního života.

Další poznámky/připomínky k adaptaci:

.....

C) VZDĚLÁVÁNÍ

12. Kdo by měl podle Vás vybírat školení pro zaměstnance?

- a) Zaměstnanec/kyně
- b) Vedoucí oddělení
- c) Vedoucí odboru
- d) Personální oddělení
- e) Kombinace výše uvedených (vypište, prosím, kterých)

13. Jaký typ vzdělávání Vy osobně preferujete při rozšiřování Vašich odborných znalostí?

- a) Přednáška – klasický přednes lektora
- b) Trénink – interaktivní způsob výuky (hraní rolí, modelové situace, práce ve skupinkách apod.)
- c) E-learning
- d) Kombinace výše uvedených
- e) Nevím, je mi to jedno
- f) Jiné (uveďte)

14. Jaký typ vzdělávání Vy osobně preferujete v oblasti rozvoje měkkých dovedností?

- a) Přednáška – klasický přednes lektora
- b) Trénink – interaktivní způsob výuky (hraní rolí, modelové situace, práce ve skupinkách apod.)
- c) E-learning
- d) Kombinace výše uvedených
- e) Nevím, je mi to jedno
- f) Jiné (uveďte)

15. Využíváte své znalosti a zkušenosti získané na vzdělávacích akcích pro další vzdělávání svých kolegů na pracovišti?

- a) Ano, pro celé oddělení včetně přímého nadřízeného
- b) Ano, pouze pro přímého nadřízeného
- c) Ano, pouze pro některé kolegy/ně (popř. podřízené)
- d) Ne, nevyužívám

16. Jak by podle Vás mělo ideálně vypadat hodnocení již absolvovaných kurzů?

- a) Formálně - písemnou formou (dotazník)
- b) Formálně - pohovor u nadřízeného pracovníka/ce
- c) Formálně - v rámci oddělení/odboru - informovat ostatní o průběhu a nově nabytých vědomostech/dovednostech
- d) Formálně – ústně na OPVV

- e) Neformálně – ústně v rámci oddělení
- f) Hodnocení kurzů není potřeba
- g) Nevím/ nemám názor
- h) Jiné (uveďte)

17. Navštěvujete Informační portál o vzdělávání na KrÚ JMK (<http://vzdelani/>)?

- a) Ano, navštěvuji pravidelně
- b) Ano, v posledním půl roce jsem jej navštívil/a
- c) Ne, v posledním půl roce jsem ho nenavštívil/a
- d) Neznám, slyším poprvé

18. Jak jste spokojen(a) s podporou Vašeho osobního rozvoje ze strany Vašeho nadřízeného?

- a) Velmi spokojen/a
- b) Spokojen/a
- c) Ani spokojen/a ani nespokojen/a
- d) Nespokojen
- e) Velmi nespokojen

19. Považujete účast na vzdělávacích akcích za ztrátu času a zúčastňujete se jich jen proto, že Vám to ukládá zaměstnavatel/zákon?

- a) Rozhodně ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Rozhodně ne

20. Jaké cesty byste navrhovali zaměstnavatelé, aby se zlepšil systém vzdělávání ve Vaší organizaci?

- a) Větší počet odborných vzdělávacích akcí
- b) Větší počet akcí zaměřených na rozvoj měkkých dovedností (stres, asertivita, time management)
- c) Větší informovanost od nadřízených
- d) Více času/prostoru/příležitostí k samostudiu
- e) Učíci se organizace – předávání informací kolegy, kteří se zúčastnili zajímavého školení
- f) Nevím, nedokážu to posoudit
- g) Nic, se stávajícím stavem jsem spokojený/á
- h) Jiné (uveďte).....

Další poznámky ke vzdělávání

.....

D) HODNOCENÍ

21. **Měl by podle Vašeho názoru být systém hodnocení provázán se systémem odměňování?**
- a) Rozhodně ano
 - b) Spíše ano
 - c) Spíše ne
 - d) Rozhodně ne
22. **Měl by podle Vašeho názoru být systém hodnocení provázán se systémem vzdělávání?**
- a) Rozhodně ano
 - b) Spíše ano
 - c) Spíše ne
 - d) Rozhodně ne
23. **Měl by být zachován hodnotící pohovor s nadřízeným 1x ročně?**
- a) Rozhodně ano
 - b) Spíše ano
 - c) Spíše ne
 - d) Rozhodně ne
24. **Uvítali byste zavedení speciálního softwaru na hodnocení zaměstnanců?**
(Odpovídají pouze vedoucí zaměstnanci)
- a) Ano
 - b) Ne
 - c) Nevím/nepřemýšlel/a jsem o tom

Další názory a poznámky k systému hodnocení

.....

25. **Personální strategie KrÚ JMK se bude skládat z několika oblastí. Které z níže uvedených oblastí by podle Vašeho názoru mělo být věnováno při tvorbě strategie nejvíce pozornosti? (Přiřaďte prosím číslice od 1 do 5, přičemž 1= nejvíce pozornosti, 5= nejméně pozornosti).**
- a) Výběr nových zaměstnanců
 - b) Adaptace nových zaměstnanců
 - c) Vzdělávání zaměstnanců
 - d) Motivace zaměstnanců
 - e) Hodnocení zaměstnanců