

# Řízení lidských zdrojů ve veřejné správě

VPL436 Řízení a rozvoj lidských zdrojů

Ing. Dagmar Špalková, Ph.D

tel. 549 498 008

e-mail: [dasa@econ.muni.cz](mailto:dasa@econ.muni.cz)

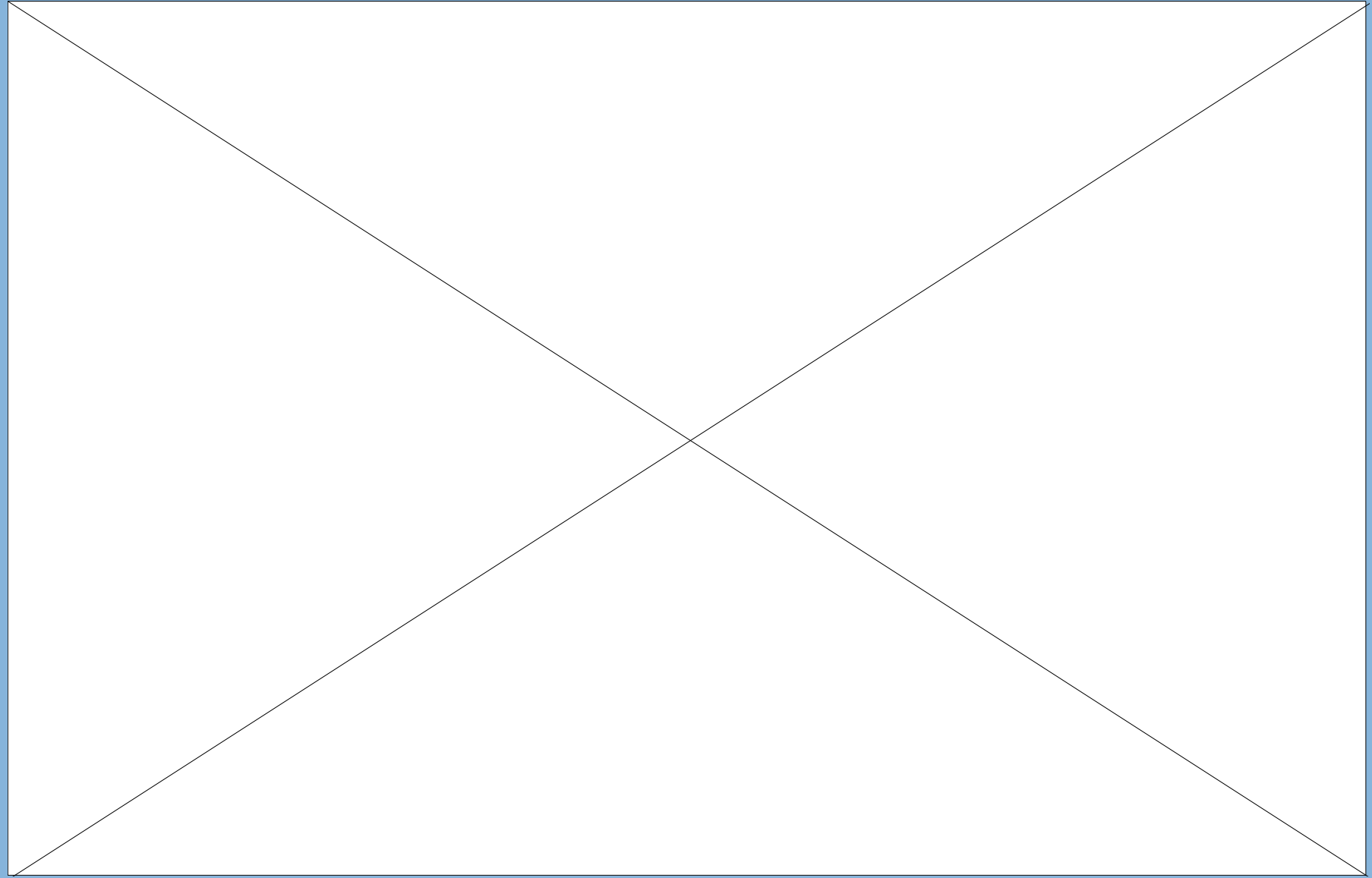


MU, Ekonomicko-správní fakulta, Katedra veřejné ekonomie

# Doporučená literatura



- Špalková, D. Řízení lidských zdrojů ve VS. Studijní text.
- Berka, J. a kol. Minimum personálního řízení ve veřejné správě. Praha: MMR, 2000.
- Leštinská, V. a kol. Personalistika ve veřejné správě. Brno: MU, 2006. 180 s. ISBN 80-210-3984-1
  
- Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce
- Zákon č. 312/2002 Sb., o úřednících ÚSC
- Zákon č. 234/2014 Sb., služební zákon
  
- Informační systém o státní službě (ISoSS)



<https://youtu.be/XXWZ3uAEKsw>



# Řízení lidských zdrojů ve VS

„Veřejná správa je službou veřejnosti.“

(Správní řád - §4)

Limity: finance + legislativa (+politické vlivy)

Všechno je to o lidech – službu poskytují LIDÉ

- práce ve VS - specifické nároky na pracovníky
  - loajalita
  - objektivita
  - nadstranickost
  - vědomí, že slouží



# Státní správa vs. samospráva

**Úředník ÚSC** = zaměstnanec, který se podílí na výkonu správních činností v samostatné nebo přenesené působnosti (zaměstnanecký poměr), např. zamci krajských a obecních úřadů

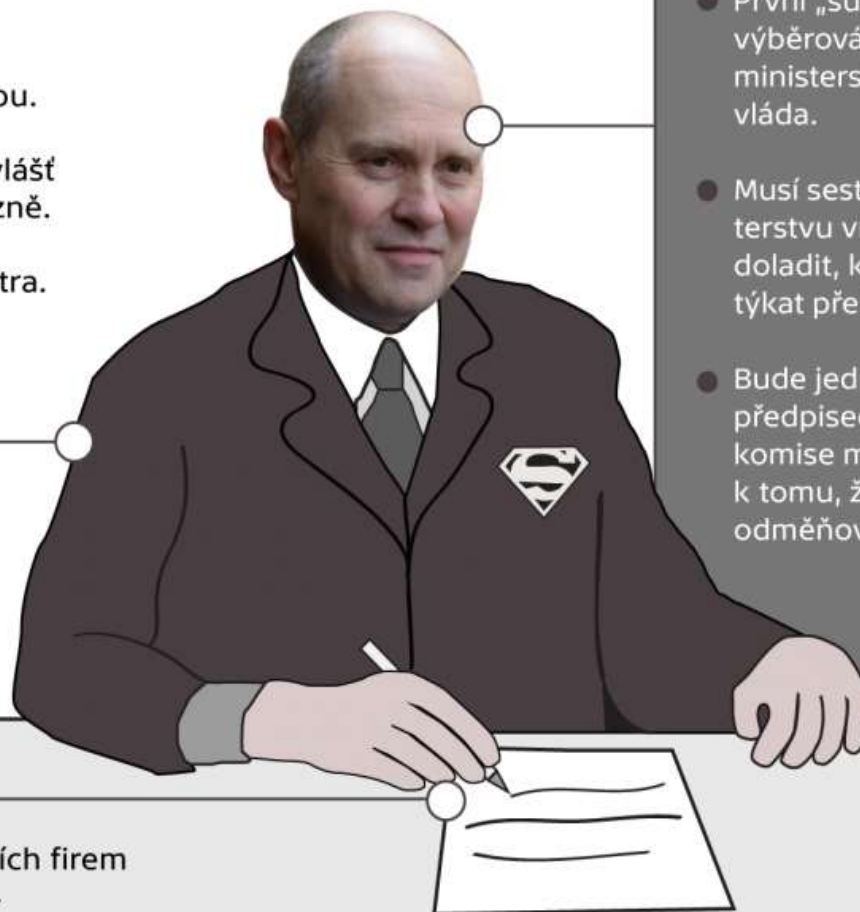
- zákon č. 312/2002 Sb., o úřednících ÚSC

**Státní zaměstnanec** = zaměstnanci, kteří vykonávají státní správu ve správních úřadech (služební poměr), např. zamci ministerstev a jiných správních úřadů (FÚ, KÚ, ÚP ..)

- zákon č. 234/2014 Sb., služební zákon

## ■ Jak je vybírán?

- Jmenuje jej vláda na šest let (aby sloužil déle než vláda).
- Ve funkci může být jen jednou.
- Odvolán může být jen pro zvlášť hrubé porušení pracovní kázně.
- Bude podřízený ministru vnitra.



## Co nyní čeká Josefa Postráneckého?

- První „superúředník“ musí připravit výběrová řízení na státní tajemníky ministerstev, jmenovat je však bude vláda.
- Musí sestavit svůj vlastní tým na ministerstvu vnitra a s jednotlivými resorty doladit, kolika zaměstnanců se bude týkat překlopení do státní služby.
- Bude jednat s Bruselem o prováděcích předpisech ke služebnímu zákonu: komise má totiž výhrady zejména k tomu, že zatím není stanoven systém odměňování úředníků.

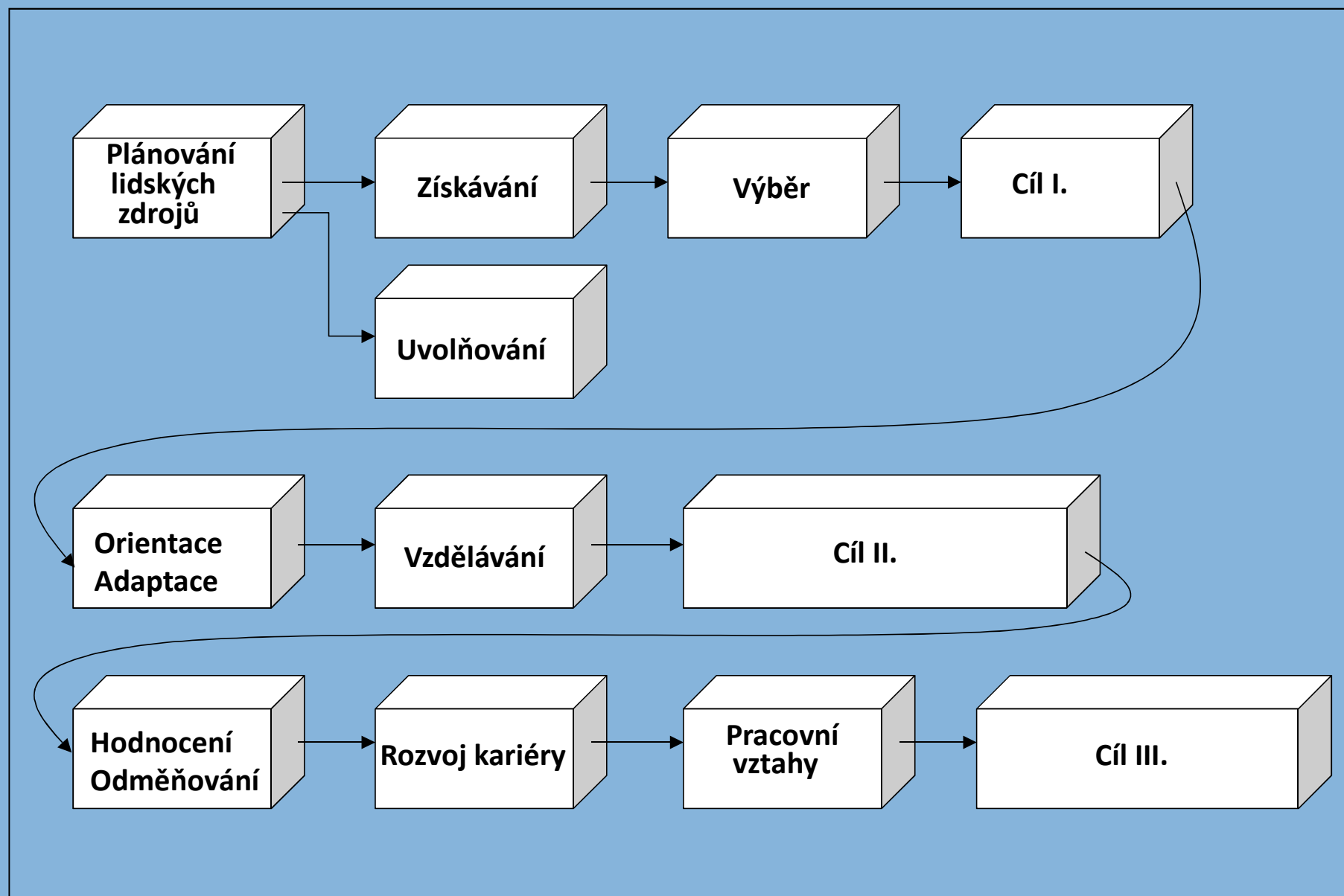
## ■ Co bude dělat?

- Podílí se na výběru šéfů státních firem a připravuje jejich hodnocení.
- Vydává služební předpisy pro státní zaměstnance.
- Jmenuje a odvolává členy výběrových komisí.
- Vyjednává s Evropskou komisí.

NÁMĚSTEK PRO STÁTNÍ SLUŽBU JOSEF POSTRÁNECKÝ

# Proces řízení lidských zdrojů

Prostředí

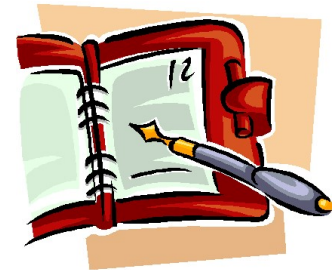


Prostředí

# I. Plánování zaměstnanců ve VS

## SYSTEMIZACE (§17 ZSS)

- počet služebních míst
- objem prostředků na platy st. zamců
- vypracuje MV ČR po dohodě s MF ČR
- schvaluje vláda na rok



- dle systemizace se zpracovává návrh organizační struktury služebního úřadu





## II. Získávání zaměstnanců ve VS

### Veřejná výzva (§ 6, 312/2002)

= musí předcházet uzavření pracovní smlouvy

- povinné náležitosti veř. výzvy: např. název ÚSC, platová třída, předpoklady ...
- povinné náležitosti přihlášky zájemce o práci ...
  - + doklady: životopis, výpis z evidence Rejstříku trestů, doklad o vzdělání
- veřejné vyhlášení na desce úřadu

### Oznámení o vyhlášení VŘ (§ 24, 234/2014)

- povinné náležitosti oznámení:
  - předpoklady a požadavky (státní občan ČR, věk min 18 let, plná svéprávnost, bezúhonnost, vzdělání, zdravotní způsobilost)
  - údaje o: služebním místě, oboru služby, služební poměr na dobu ne/určitou, platová třída, datum podání žádosti
- povinné náležitosti přihlášky zájemce o práci:
  - + nutno doložit občanství, vzdělání, zdravotní způsobilost a výpis z evidence Rejstříku trestů
- veřejné vyhlášení na úřední desce, zveřejnění v IS o státní službě

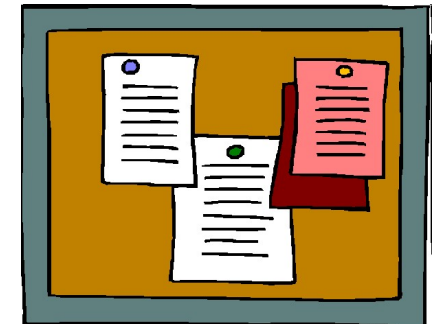
# III. Výběr pracovníků

## Výběrové řízení (§7, 312/2002)

- je podmínkou pro:
  - jmenování do funkce vedoucího úřadu nebo vedoucího úředníka
  - vznik pracovního poměru úředníka na dobu neurčitou
- výběrová komise (min 3 členy)

(§ 27, 234/2014)

- koná se na obsazení volného služebního místa
- výběrová komise – 3 členy
- s žadatelem provede výběrová komise pohovor (zaměřen na obor služby, plnění jiného odborného požadavku, příp. ověření znalosti cizího jazyka) – příp. písemná zkouška



## Uplatňované principy:

1. otevřenost a průhlednost
2. způsobilost
3. zákaz diskriminace



- v organizacích VS jsou ve větší či menší míře respektovány 😊

# IV. Uvolňování pracovníků

Zaměstnavatel může dát zaměstnanci výpověď jen z těchto důvodů

## **(§52 Zákoníku práce)**

- a) ruší-li se zaměstnavatel nebo jeho část,
- b) přemísťuje-li se zaměstnavatel nebo jeho část,
- c) stane-li se zaměstnanec nadbytečným ...,
- e) pozbyl-li zaměstnanec dlouhodobě zdravotní způsobilost,
- f) nesplňuje-li zaměstnanec předpoklady nebo nesplňuje-li požadavky pro řádný výkon této práce (nesplňování požadavků v neuspokojivých pracovních výsledcích - výpověď, jen jestliže byl v posledním roce písemně vyzván k jejich odstranění a neodstranil),
- g) ... pro závažné porušení povinnosti vyplývající z právních předpisů vztahujících se k vykonávané práci; pro soustavné méně závažné porušování povinnosti je možné dát zaměstnanci výpověď, jestliže byl v době posledních 6 měsíců písemně upozorněn na možnost výpovědi,
- h) poruší-li zaměstnanec zvlášť hrubým způsobem jinou povinnost zaměstnance stanovenou v [§ 301a](#).

# Skončení služebního poměru

## A) Rozhodnutím služebního orgánu (§72)

- nesplňuje-li státní zaměstnanec podmínku občanství či jiný předpoklad
- jestliže 2 po sobě jdoucí služební **hodnocení** obsahuje závěr o nevyhovujících výsledcích
- uplynula-li doba, kdy byl zařazen mimo výkon služby

## B) Na základě žádosti státního zaměstnance (§73)

- na základě písemné žádosti zaměstnance

## C) Ze zákona (§74)

- v případě odsouzení pro úmyslný trestný čin
- v případě uložení trestu zákazu činnosti vykonávat službu
- při omezení svéprávnosti
- ve zkušební době
- pokud **nevykonal úřednickou zkoušku**
- **po dovršení 70 let**

# V. Pracovní orientace a adaptace

ORIENTACE = proces seznamování pracovníka s podnikem

2 linie

- formální / neformální

2 formy

- písemná/ústní

ADAPTACE = účelově usměrňovaný proces přizpůsobení se pracovníka na konkrétní pracovní prostředí

(orientace zkracuje dobu adaptace)

2 roviny

- pracovní / sociální

Kdo se na ní podílí

- Nadřízení - personální útvar - spolupracovníc





## VI. Rozvoj pracovníků

- Vzdělávání úředníků ÚSC
- Vzdělávání státních zaměstnanců





# Vzdělávání úředníků ÚSC

- zákon č. 312/2002 Sb., o úřednících ÚSC

- vstupní
- průběžné
- zvláštní odborná způsobilost



+ vzdělávání vedoucích úředníků  
(obecná, zvláštní část)

-----

+ uznávání rovnocennosti vzdělání (vyhláška č. 511/2002, §33)

# Vzdělávání státních zaměstnanců ve služebních úřadech /služební poměr

## A. Individuální vzdělávání (služební zákon + služební předpis)

### 1. vstupní – úvodní a následné

- informace o služebním úřadu
- základy práce s inf. technologiemi
- seznámení se s etickým kodexem ...

### 2. průběžné

### 3. vzdělávání představených

- role a osobnost představeného
- řízení, řídicí styly, strategické řízení, řízení procesů, vedení týmů
- řízení lidských zdrojů
- komunikace, informační toky a řízení znalostí
- organizace času, zvládnání stresu
- kontrola, řízení kvality a finanční řízení

## B. Úřednická zkouška (§35)

- obecná část a zvláštní část

# Vzdělávání zaměstnanců ve správních úřadech /pracovní poměr

## 1. vstupní

- úvodní
- následné



- organizace a činnost VS
- práva, povinnosti a pravidla etiky zaměstnance
- právní předpisy obecně dopadající na činnost státní správy
- právo EU

## 2. průběžné

## 3. vedoucích zaměstnanců

- role a osobnost vedoucího zaměstnance
- řízení, řídicí styly, strategické řízení, řízení procesů, vedení týmů
- řízení lidských zdrojů
- komunikace, informační toky a řízení znalostí
- organizace času a práce, zvládání stresu
- kontrola, řízení kvality a finanční řízení

## 4. jazykové

## VII. Hodnocení zamců ve VS

- Ze zákoníku práce (§302): „povinnost vedoucího zaměstnance je hodnotit pracovní výkonnost a pracovní výsledky zaměstnanců“
- Služební zákon (§155 – služební hodnocení)
  - 1x ročně
  - hodnocení:
    - znalostí a dovedností;
    - výkonu služby – správnost, rychlost, samostatnost;
    - dodržování služební kázně;
    - výsledky vzdělávání + stanovení cílů pro osobní rozvoj zamce
  - Výsledek hodnocení na škále:  
vynikající – dobré – dostačující - nevyhovující
  - provádí: bezprostřední nadřízený



## Jak vypadá vynikající úředník?

### Vynikající



Zná zákony, umí samostatně řešit problémy, je iniciativní, odevzdává úkoly správně a včas. Je vstřícný a milý ke klientům a dobře funguje v týmu. Naslouchá otázkám.

**Osobní ohodnocení: + 50 % k tabulkovému platu**

Vedoucí úředníci, kteří prokážou obzvláště mimořádné výsledky, si mohou výjimečně polepšit až o 100 %)

### Dobrý



Plní přidělené úkoly, ale s ničím vlastním nepřijde. Udržuje konstruktivní vztahy s kolegy. Je zdvořilý, tolerantní a citlivý k odlišným kulturám či názorům.

**Osobní ohodnocení: + 30 % k platu**

### Dostačující



Plní přidělené úkoly.

**Osobní ohodnocení: + 10 % k platu**

### Nevyhovující



Neplní přidělené úkoly. Pokud v hodnocení propadne vedoucí pracovník, může být odvolán. Řadový zaměstnanec se ohodnotí znovu za půl roku, a pokud je hodnocení stále špatné, čeká ho také vyhazov.

# Služební hodnocení st. zamců

Hodnocené oblasti	Váha (%)	
Znalosti, dovednosti	15	25
Výkon služby (správnost, rychlost, samostatnost)	70	60
Dodržování služební kázně (body 0/1)	10	10
Výsledky vzdělávání (0/1)	5	5

V příloze 1 NV č. 134/2015 – seznam kritérií pro hodnocené oblasti

Body	
7	Je-li práce plněna vysoko nad rámec nároků na ni kladených
5	Je-li práce plněna nad rámec nároků na ni kladených
3	Je-li práce plněna v rámci nároků na ni kladených
1	Je-li práce plněna v rámci nároků na ni kladených s občasnými výhradami
0	Je-li plněna nedostatečně

Příklad hodnocení:  $(0,15 \times 5) + (0,7 \times 5) + (0,1 \times 1) + (0,05 \times 1) = 4,4$

# Závěr hodnocení:

**Úředník Josef Novák**

$$(0,15 \times 5) + (0,7 \times 5) + (0,1 \times 1) + (0,05 \times 1) = 4,4 \text{ (dobrý)} \Rightarrow$$

		<b>Osobní příplatek (nesmí být vyšší než...)</b>
vynikající	více než 4,7 bodů (bez 0 – a,b)	50 % platového tarifu ...
dobrý	3 - 4,69 (bez 0 – a,b)	30 % platového tarifu ...
dostačující	2,99 - 0,9	10 % platového tarifu ...
nevyhovující	méně než 0,9	nelze přiznat

osobní příplatek nesmí být vyšší než 30 % platového tarifu

\* váhy/první sloupec – pro 5.-10. platovou třídu, druhý sloupec – pro 11.-16. platovou třídu



# Odměňování pracovníků ve VS

= dle zákoníku práce – od 1.1.2007:

PLAT poskytuje zaměstnanci za práci  
zaměstnavatel, kterým je:

- stát
- ÚSC
- státní fond
- příspěvková organizace ...
- veřejné neziskové zdravotní zařízení

→ platový tarif stanovený pro platovou třídu a  
platový stupeň





# Složky platu jsou určeny:

- 1. Platový tarif...** (plat. třída a plat. stupeň)  
...formou předem stanovených paušálních měsíčních částek (dle vzdělání)
- 2. Příplatky k platu...**  
... příplatek za práci přesčas, za vedení, ...
- 3. Osobní příplatek ..**  
... ocenění schopností a vysoké výkonnosti zamce (v závislosti na hodnocení)
- 4. Odměna**  
... formou jednorázově poskytovaných pevných částek

# Platy poměry zaměstnanců ve veřejné správě

Zaměstnavatel zařadí zaměstnance do

## 1. platové třídy :

- dle **katalogu prací / katalogu správních činností (sl.označení)**
  - pokud splňuje potřebné vzdělání (státní zaměstnanci se zařazují od 5. !)

Platová třída	Služební označení	Stanovené vzdělání
1. - 2.	-	základní vzdělání
3. - 5.	- / referent (5. tř.!)	střední s výučním listem
6. – 8.	odborný referent	střední s maturitou
9.	odborný referent nebo vrchní referent	střední s maturitou nebo VOŠ
10.	vrchní referent nebo rada	VOŠ nebo VŠ Bc.
11.	rada nebo odborný rada	VŠ Bc. nebo Mgr.
12. - 13.	odborný rada (ministerský, vládní)	VŠ Mgr.
14. - 16.	vrchní rada (ministerský, vládní)	VŠ Mgr.

## 2. platového stupně:

- dle započitatelné praxe

## Příloha č. 4 k nařízení vlády č. 564/2006 Sb. (změna 316/2016)


Stupnice platových tarifů podle platových tříd a platových stupňů pro zaměstnance, kteří jsou úředníky územního samosprávného celku a další...

Platový stupeň	Počet let započítatelné praxe	Platová třída															
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
1	do 1 roku	8 240	8 950	9 700	10 510	11 390	12 350	13 400	14 540	15 780	17 100	18 590	20 140	21 830	23 700	25 710	27 910
2	do 2 let	8 540	9 280	10 060	10 910	11 850	12 830	13 900	15 100	16 360	17 750	19 280	20 890	22 670	24 580	26 690	28 960
3	do 4 let	8 860	9 640	10 440	11 320	12 290	13 310	14 430	15 670	16 990	18 430	20 040	21 690	23 520	25 520	27 700	30 040
4	do 6 let	9 190	10 000	10 850	11 750	12 760	13 820	14 980	16 270	17 630	19 130	20 780	22 490	24 400	26 480	28 740	31 180
5	do 9 let	9 560	10 380	11 260	12 200	13 240	14 350	15 550	16 890	18 300	19 850	21 560	23 350	25 320	27 470	29 820	32 350
6	do 12 let	9 930	10 770	11 670	12 650	13 740	14 880	16 140	17 540	18 980	20 590	22 380	24 230	26 280	28 500	30 940	33 560
7	do 15 let	10 300	11 200	12 120	13 140	14 250	15 450	16 730	18 190	19 720	21 380	23 230	25 150	27 270	29 590	32 110	34 820
8	do 19 let	10 690	11 610	12 590	13 630	14 800	16 020	17 360	18 880	20 460	22 180	24 100	26 110	28 300	30 700	33 340	36 140
9	do 23 let	11 090	12 040	13 070	14 150	15 360	16 630	18 020	19 590	21 220	23 020	25 000	27 090	29 360	31 870	34 600	37 500
10	do 27 let	11 530	12 520	13 560	14 690	15 950	17 270	18 690	20 340	22 030	23 880	25 940	28 110	30 480	33 070	35 910	38 900
11	do 32 let	11 950	12 970	14 080	15 240	16 560	17 920	19 420	21 120	22 870	24 800	26 920	29 170	31 620	34 320	37 260	40 390
12	nad 32 let	12 410	13 470	14 610	15 810	17 200	18 600	20 150	21 920	23 730	25 740	27 950	30 270	32 820	35 610	38 650	41 910

## Jak se budou úředníci odměňovat?

### 7 bodů dobrého úředníka

peníze navíc podle hodnocení



Jak se budou  
úředníci  
odměňovat

Mimořádné  
odměny nejvýše

25

% ročního příjmu

#### 25 %

Mimořádné odměny úředníka nově nesmí přesáhnout čtvrtinu ročního příjmu. Neměla by se tak opakovat například situace, kdy Petr Nečas ještě coby premiér odměňoval svoji tehdejší ředitelku kabinetu Janu Nagyovou k milionovému ročnímu platu stejně vysokou prémie.

#### 7 bodů dobrého úředníka

Kromě mimořádných odměn dostávají úředníci peníze navíc podle toho, jak uspějí v osobním ohodnocení. To si nyní nastavoval každý úřad sám. Nyní bude každý úředník obodován v sedmi základních kritériích – znalosti právních předpisů, dovednosti, správnosti řešení úkolů, rychlosti a samostatnosti nebo dodržování služební kázně a vzdělávání se. Úředníci mohou být ohodnoceni jako vynikající, dobří, dostačující a nevyhovující.

## Volno pro úředníky navíc

Úředníci dostanou placené volno na různé životní události, na které si běžný zaměstnanec musí brát dovolenou.

### Narození dítěte

2 dny volna pro otce v šestinedělí

### Svatba

1 den na svatbu sourozence či vnoučete

### Registrované partnerství

1 den na vstup do registrovaného partnerství

### První den ve škole

1 den, kdy jde dítě do první třídy

### Promoce

1 den k účasti na vlastní promoci, promoci dítěte, sourozence nebo vnoučete

### Osobní záležitosti

1 den v kalendářním roce na zařizení jakékoli osobní záležitosti





## VIII. Kariéra pracovníka

= průběh pracovního zařazení člověka od prvního vstupu do zaměstnání do jeho trvalého ukončení, zpravidla odchodem do důchodu.

(.. posloupnost vzestupů, stagnací nebo klesání získávaných pracovních zkušeností)



# Kariéra ve VS

- vychází z povahy ŘLZ ve VS.
- V zemích EU existují 2 zákl. systémy:
  - **kariéerní systém** - pracovník je přijímán bez jednoznačného určení prac. místa
  - **funkční (poziční) systém** - pracovník je přijímán na konkrétní předem definované pracovní místo

	<b>KARIÉRNÍ</b>	<b>POZIČNÍ</b>
<b>Charakteristika</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- přijímání do organizace, na základě vzdělání/testování</li> <li>- celoživotní výkon práce</li> <li>- důraz na vstupní proškolení</li> <li>- pracovní postup spojen s praxí ve VS</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- přijímání na konkrétní pracovní pozici, důraz na zkušenosti</li> <li>- práce na předem stanovenou dobu</li> <li>- důraz na celoživotní vzdělávání</li> <li>- pracovní postup není spojen s délkou praxe ve VS, ale se samotnou prací</li> </ul>
<b>Výhody</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- spravedlivý</li> <li>- vzdělání uchazečů (teoretické základy)</li> <li>- smysl pro sounáležitost</li> <li>- „motivační odměny“ pro kolektiv</li> <li>- vnitřní mobilita</li> <li>- výborná znalost VS</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- široká škála dovedností uchazečů</li> <li>- důraz na individuální odpovědnost za výsledky</li> <li>- důraz na výkon jednotlivce</li> <li>- externí mobilita</li> <li>- větší konkurence u pracovních pozic</li> </ul>
<b>Nevýhody</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- malé/žádné pracovní zkušenosti na začátku</li> <li>- uzavřenost systému</li> <li>- rigidita odměňování</li> <li>- nízký tlak na výkon jednotlivce</li> <li>- horší adaptace – nové hodnoty i nástroje</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- slabé interdisciplinární znalosti uchazečů</li> <li>- nízká vnitřní mobilita</li> <li>- důraz na motivaci jedinců na úkor týmů</li> <li>- složitější budování týmů</li> <li>- chybí společné zájmy, cíle, kultura</li> </ul>
<b>Země</b>	Francie, Itálie, Španělsko	Finsko, Holandsko, VB, Švédsko



# IX. Pracovní vztahy

- právní úprava prac. poměru  
(zákoník práce, 312/2002, 234/2014)
- základní povinnosti zaměstnanců (úředníků):
  - ⇒ ze zákona 312/2002, o úřednících ÚSC (§16)
  - ⇒ ze zákona 234/2014, služební zákon (§77)
  - ⇒ z Etického kodexu úředníků a zaměstnanců VS
  - ⇒ ze zákoníku práce (povinnosti zamce)

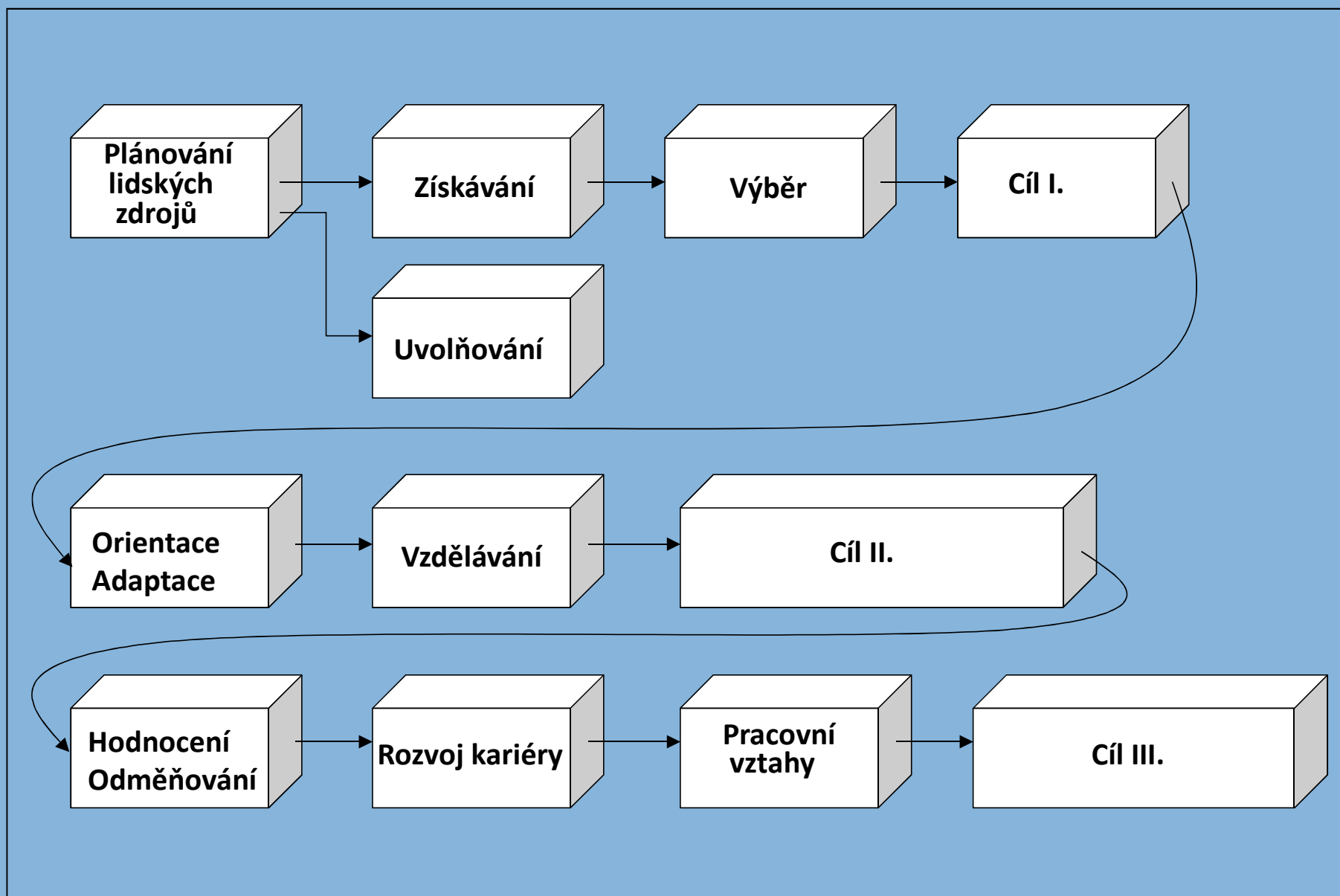


Základní hodnoty úředníka

= **zákonost** při rozhodování a **rovný přístup** ke všem osobám

# Proces řízení lidských zdrojů

Prostředí



Prostředí

