

Státní služba

Říjen 2015

Strategický rámec rozvoje veřejné správy České republiky pro období 2014–2020 stanovil sekci pro státní službu Ministerstva vnitra úkol s názvem **Zpracování analýzy současného stavu personálních procesů ve správních úřadech podle osmi nastavených pilířů, s přihlédnutím ke zhodnocení stavu personálních procesů ve správních úřadech v České republice.**

- Analýza současného stavu personálních procesů ve správních úřadech
- Informační systém o státní službě

Analýza současného stavu personálních procesů ve správních úřadech

Pro naplnění tohoto úkolu byl zpracován dotazník, rozdělený do deseti okruhů, který byl zaslán představitelům správních úřadů se žádostí o vyplnění. Bylo osloveno všech 231 úřadů spadajících pod zákon o státní službě. Ty byly dále pro potřeby vyhodnocení a rovněž vzhledem ke svému statutu rozděleny do dvou dílčích skupin: „skupina 27 úřadů“ – jedná se o služební úřady dle zákona č. 2/1969 Sb., o zřízení ministerstev a jiných ústředních orgánů státní správy České republiky (ministerstev, ostatní ústřední správní úřady), a skupina takzvaných „ostatních úřadů“, složená z podřízených úřadů jednotlivých ministerstev (například finanční úřady, správy sociálního zabezpečení, inspektoráty práce).

K uvedenému termínu bylo doloženo celkem 74 vyplněných dotazníků. V případě skupiny 27 úřadů byla součinnost poskytnuta ve všech případech, vyhodnocená data tedy reflektují situaci dané kategorie ze sta procent. Zde musíme velmi poděkovat za spolupráci státním tajemníkům. V rámci skupiny „ostatní úřady“ vyhotovený dotazník doložilo 47 úřadů, plus 19 úřadů, jejichž údaje byly zahrnuty do podkladů obdržených z Ministerstva obrany. Daná kategorie tedy z hlediska dat vyhodnocených v rámci této analýzy reflektuje stav personálních procesů v jedné čtvrtině oslovených „ostatních úřadů“ (25 %).

Ještě před uvedením vyhodnocení a závěrů jednotlivých okruhů je nutno upozornit, že cílem dotazníků a analýzy bylo zachytit stav praxe v personálních procesech před plnou účinností zákona č. 234/2014 Sb., o státní službě, který jednotlivé procesy více či méně upravuje. Následující text přináší závěry z jednotlivých sledovaných okruhů.

„...cílem dotazníků a analýzy bylo zachytit stav praxe v personálních procesech před plnou účinností zákona č. 234/2014 Sb., o státní službě, který jednotlivé procesy více či méně upravuje.“

Okruh 1 – údaje o organizaci

První okruh obsahoval celkem jedenáct otázek převážně statistického charakteru. První dotazy byly zaměřeny na zjištění identifikačních parametrů daného subjektu. V rámci dalších položek měli tazatelé doplnit počty zaměstnanců, poměry mezi ženami a muži, počty zaměstnanců na DPČ a DPP či počty zaměstnanců dle věkové struktury, zdravotního nebo rodinného stavu.

Vyhodnocením údajů v rámci okruhu bylo zjištěno, že v úřadech je obecně zaměstnán výrazně vyšší počet žen než

mužů. Výjimku tvoří pouze Ministerstvo obrany a Ústav pro odborné zjišťování příčin leteckých nehod. I přes tuto skutečnost tvoří podíl pracovníků na mateřské nebo rodičovské dovolené z hlediska celkového počtu zaměstnanců maximálně deset procent. Kromě tří úřadů, které daný údaj nesledují, uvedly všechny ostatní subjekty rovněž počet zaměstnanců v předdůchodovém věku (tito zaměstnanci tvoří v průměru sedm procent z celkového počtu zaměstnanců). V případě dodržování zákonné povinnosti zaměstnávání hendikepovaných pracovníků na hlavní pracovní poměr byl potvrzen deficit v plnění stanoveného poměru. Ačkoli ze závěrů Analýzy vyplývá, že v úřadech je deset až patnáct procent zaměstnanců s dětmi do patnácti let, resortní školka je v tuto chvíli zřízena pouze u šesti z celkem 74 respondentů.

Okruh 2 – personální plánování

Druhý okruh dotazníku se věnuje otázce, na základě jakých vstupů vytváří správní úřad nové pracovní místo (například provedením analýzy pracovních míst, organizačním auditem či systemizací). Zjišťování bylo provedeno prostřednictvím čtyř dílčích dotazů.

Personální plánování, respektive analýza potřeby pracovních míst, je obecně ve všech oslovených úřadech prováděno prostřednictvím systemizace. Poměrně častou odpovědí byla

rovněž reakce na novou legislativu či agendu z ní vyplývající. Nová pracovní místa jsou zřizována s ohledem na aktuální potřeby a řešené problémy. Nedílnou součástí je pak také plánování s ohledem na odchod pracovníků na mateřskou/rodičovskou dovolenou nebo do důchodu.

Pracovní místa jsou prakticky ve všech úřadech charakterizována prostřednictvím kombinace několika mechanismů. Nejčastější formou jsou kvalifikační požadavky, organizační řád či popis pracovního místa. Řádově méně často je pak využíváno kompetenčních modelů, odborného zaměření či jazykové výbavy. Za tvorbu těchto charakteristik jsou pak zodpovědní vedoucí pracovníci (ředitelé či přímí nadřízení) ve spolupráci s personalisty.

V rámci kontroly a hodnocení zaměstnanců jsou nejčastěji používány obecné principy kontroly pracovního výkonu či různými druhy hodnocení (hodnocení nadřízeného, hodnotící pohovory apod.).

Okruh 3 – získávání, výběr, přijímání a adaptace zaměstnanců

Třetí okruh dotazníkového šetření byl zaměřen na zjištění procesu zisku, výběru, přijímání a adaptace zaměstnanců. Pro analýzu těchto procesů bylo definováno jedenáct dílčích dotazů.

Po vyhodnocení lze konstatovat, že obecně v procesu oslovení a zisku nových zaměstnanců jsou jednotliví tazatelé poměrně rigidní. Oslovení uchazečů, respektive výběrové řízení, je uveřejňováno především klasickou cestou, prostřednictvím webových stránek či úředních portálů daných institucí. Při výběru uchazečů je dáována přednost znalosti kandidáta (například na základě existující databáze vhodných uchazečů či formou doporučení stávajícího zaměstnance), využíván je rovněž institut úřadu práce. Naopak využití personálních agentur není tazateli využíváno prakticky vůbec.

Značná podobnost se ukázala rovněž v procesu organizace výběrových řízení. Klasický postup se skládá minimálně z ústního pohovoru, kterému je přítomna komise složená nejčastěji ze tří pracovníků – přičemž standardní složení se ustálilo na formaci: vedoucí



pracovník, personalista, odborný pracovník. V případě, že si to charakter dané pozice vyžaduje, jsou součástí výběrového řízení odborné testy nebo další náležitosti. Naopak metody jako assessment centrum jsou využívány naprosto minimálně. Na tomto místě je nutno znovu upozornit, že dotazníky měly reflektovat stav před plnou účinností zákona č. 234/2014 Sb., o státní službě, který zavedl jasná pravidla nejen pro organizaci výběrových řízení od 1. 7. 2015.

Největší rozdíly byly patrné v adaptačním procesu nových pracovníků – zatímco některé instituce mají detailně vypracovaný plán adaptačního procesu (zahrnutý například rovněž v interních předpisech), včetně harmonogramu jednotlivých kroků, jiné subjekty tohoto šetření tuto problematiku zatím neřeší vůbec nebo jen velmi okrajově.

Okruh 4 – hodnocení zaměstnanců

Čtvrtý okruh otázek dotazníku se věnuje definování procesu hodnocení zaměstnanců (pravidelné, průběžné, vychází se z plnění úkolů správních úřadů a pracovního hodnocení zpracovaného přímým nadřízeným, se stanovením

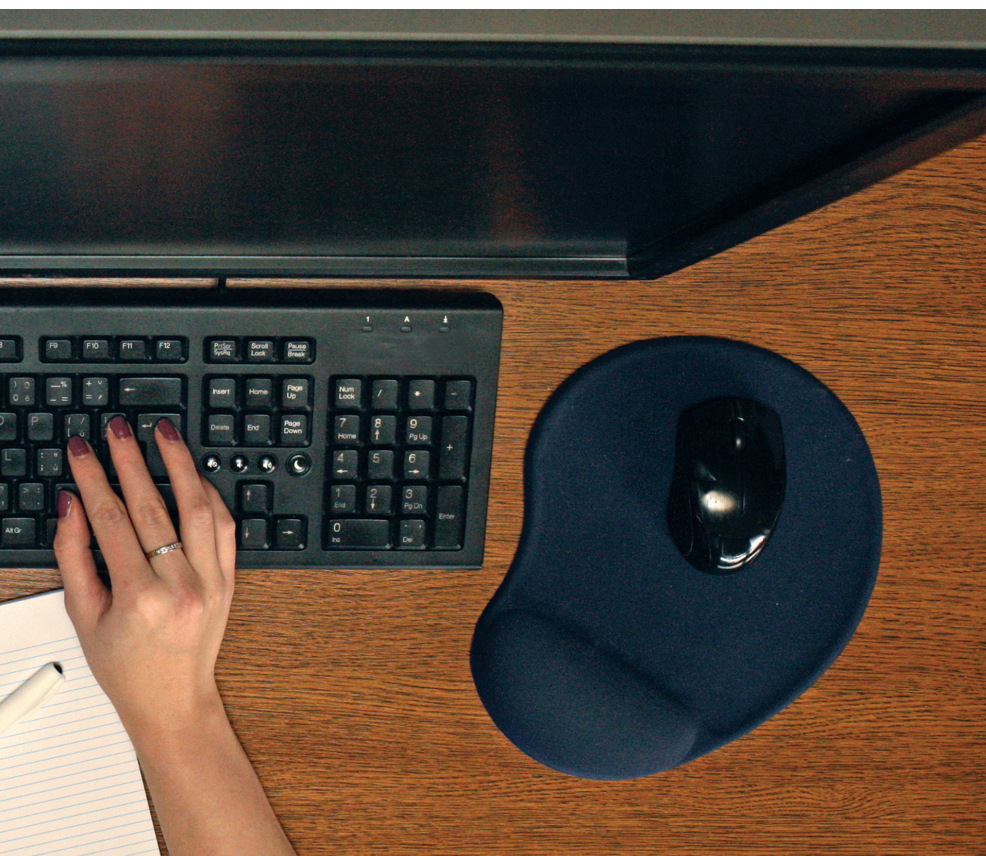
cílů pro další období a zpětné vazby od hodnoceného). Zjišťování bylo provedeno prostřednictvím dvou otázek.

Hodnocení zaměstnanců je nejčastěji prováděno jedenkrát ročně, poměrně častou odpovědí bylo rovněž průběžné vyhodnocování výkonů zaměstnanců. Hodnocení v jiných časových intervalech (například jednou za měsíc, jednou za půl roku či za 14 dní) je poměrně výjimečné. Někteří tazatelé do této skupiny zahrnuli rovněž hodnocení po konci zkušební doby. Z hlediska nastavení mechanismu hodnocení lze konstatovat, že většina subjektů má nastaven specifický způsob hodnocení – nelze tedy souhrnně uvést jednu konkrétní škálu.

Při hodnocení zaměstnanců jsou využívány různé metody a postupy, přičemž nejčastěji bylo možné v rámci odpovědi identifikovat hodnocení prostřednictvím osobního pohovoru. Dále jsou využívány různé písemné formy, kompetenční profily či finanční hodnocení.

Okruh 5 – vzdělávání

Pátý okruh otázek dotazníku byl zaměřen na proces vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, tedy na identifikaci vzdě-



ILUSTRAČNÍ FOTO: RADOSLAV BERNÁT

lávacích potřeb úřadu i zaměstnanců, plánování vzdělávání, organizaci a realizaci vzdělávacích akcí a na hodnocení vzdělávání. Závěrečná otázka zjišťovala, zda úřadům vyhovuje dosavadní struktura a obsah usnesení vlády č. 1542 ze dne 30. listopadu 2005 o Pravidlech vzdělávání zaměstnanců ve správních úřadech. Odpovědi na dotazy se staly východiskem při návrhu změny usnesení vlády o Pravidlech vzdělávání zaměstnanců ve správních úřadech a tvorbě služebního předpisu náměstka ministra vnitra pro státní službu, kterým se stanoví Pravidla vzdělávání státních zaměstnanců ve služebních úřadech.

Některé správní úřady vyjádřily nutnost úpravy stávajícího usnesení vlády č. 1542/2005 o Pravidlech vzdělávání zaměstnanců ve správních úřadech v návaznosti na zákon č. 234/2014 Sb., o státní službě. S přijetím tohoto zákona vznikla potřeba vytvořit Pravidla vzdělávání pro zaměstnance spadající pod zákon o státní službě a Pravidla vzdělávání pro zaměstnance, na které se bude vztahovat pouze zákoník práce. Návrhy nového usnesení vlády o Pravidlech vzdělávání zaměstnanců ve správních úřadech a služebního

„Hodnocení zaměstnanců je nejčastěji prováděno jedenkrát ročně, poměrně častou odpovědí bylo rovněž průběžné vyhodnocování výkonů zaměstnanců. Hodnocení v jiných časových intervalech je poměrně výjimečné.“

předpisu náměstka ministra vnitra pro státní službu, kterým se stanoví Pravidla vzdělávání státních zaměstnanců ve služebních úřadech, budou koncipovány tak, aby komplexně pojaly problematiku vzdělávání, tedy od zpracování identifikace vzdělávacích potřeb úřadů a zaměstnanců přes návaznost hodnocení zaměstnanců na tvorbu individuálních vzdělávacích plánů až po realizaci a vyhodnocování jednotlivých druhů vzdělávání.

Dále z analýzy vyplynulo, že třetina všech správních úřadů neprovádí identifikaci vzdělávacích potřeb, tedy individuální plán vzdělávání v rámci pracovního hodnocení zaměstnanců, ale

školení realizují mnohdy nahodile a nesytematicky, což může mít negativní důsledky na nesytemovost vzdělávání zaměstnanců daného úřadu.

Okruh 6 - motivace a odměňování

Cílem šestého okruhu dotazů bylo zjištění způsobů motivace a odměňování v rámci jednotlivých úřadů. Okruh byl dále rozdělen do tří dílčích dotazů, přičemž první byl orientován na finanční odměňování, zatímco další dvě otázky měly reflektovat případné platové ohodnocení.

Odpovědi tazatelů doložené v rámci prvního dotazu představují poměrně detailní rozvržení různých forem benefitů, jež jsou zaměstnancům poskytovány. Úřady v různé míře využívají rovněž pobídkových složek platu, mezi nejběžnější typ patří takzvané mimořádné odměny vyplácené v určených časových intervalech (obvykle jednou za půl roku).

Z doložených odpovědí na poslední dotaz tohoto okruhu je možno vyvodit, že plánované úpravy v platovém systému pro státní zaměstnance jsou vnímány značně problematicky a negativně s tím, že systém není nastaven dostatečně flexibilně tak, aby reflektoval nároky na jednotlivé typové pozice.

Okruh 7 - pracovněprávní vztahy

Sedmým okruhem je zjišťována situace v rámci pracovněprávních vztahů jednotlivých tazatelů. Okruh je složen ze sedmi dotazů, které zjišťují formální úpravy pracovněprávních předpisů v úřadech, problematiku úpravy pracovní doby (i vzhledem k poměru muži/ženy), nastavení politiky rovného zacházení apod.

Pracovněprávní vztahy je v rámci obou skupin možné označit za poměrně propracované. Z hlediska legislativy se úřady řídí primárně zákoníkem práce – kromě tohoto základního dokumentu disponují rovněž vlastními interními předpisy (pracovní řády, kolektivní smlouvy, etické kodexy apod.).

Obdobnou situaci lze identifikovat rovněž na základě vyhodnocení dalších dotazů tohoto okruhu. V obou skupinách je přibližně v podobném poměru využíván institut zkráceného úvazku, respektive pružné pracovní doby. Prak-

tický totožné postupy a opatření uváděli jednotliví respondenti také v případě zajištění ochrany osobních údajů či rovného přístupu. Obě záležitosti jsou ošetřeny standardizovanými postupy vycházejícími z interních předpisů.

Větší rozdíly mezi úřady dílčích skupin jsou patrné pouze u posledního dotazu. V případě 27 úřadů je systém benefitů pro rodiče s dětmi spíše standardní záležitostí – v určité formě jsou poskytovány ve více než osmdesáti procentech těchto úřadů. Oproti tomu u ostatních služebních úřadů není žádná specifická podpora pro rodiče s dětmi udělována ve více než jedné polovině.

Okruh 8 – pracovní podmínky

Cílem osmého okruhu otázek bylo zjištění pracovních podmínek zaměstnanců, a to zejména s ohledem na BOZP, vytvoření rovných pracovních podmínek, existenci opatření pro sladění rodinného a osobního života pracovníků. Šetření bylo provedeno prostřednictvím tří dílčích dotazů. Detailní analýza dle odpovědí na jednotlivé dotazy je uvedena níže.

V souladu s vyhodnocenými údaji je možné konstatovat, že pracovní podmínky vytvářené jednotlivými zaměstnavateli jsou poměrně na stejné kvalitativní úrovni. Z hlediska přímé péče o zaměstnance jsou poskytovány příspěvky na stravování, je kladem důraz na příjemnost pracovního prostředí, zaměstnancům je vycházeno vstřícně při úpravě pracovní doby. Oproti ústředním orgánům státní správy je nicméně nutné uvést deficit vzhledem k existenci dětských skupin či možnosti práce z domu.

Pracovní rizika jsou dle výroků jednotlivých tazatelů řešena na poměrně vysoké úrovni – všichni zaměstnanci musí absolvovat školení, kontroly probíhají v pravidelných intervalech.

Značným deficitem trpí zajištění bezbariérového přístupu do budov, které ke své činnosti jednotlivé úřady využívají. Tato skutečnost je částečně způsobena tím, že v mnoha případech se jedná o budovy podléhající památkové ochraně. Případné úpravy jsou tak řešeny ad hoc, někdy tazatelé rovnou odpovídají, že zajištění bezbariérovosti nebude možné ani do budoucna.

Okruh 9 – technické zajištění

Technické zajištění personálních činností při řízení lidských zdrojů bylo zjišťováno prostřednictvím dvou dotazů.

V rámci první části okruhu tazatelé uvedli používané softwarové a hardwarové vybavení. Na základě provedené komparace druhé části tohoto okruhu bylo potvrzeno, že obě srovnávané skupiny v rámci personálních procesů využívají outsourcing. Externí dodavatelé jsou využíváni například v souvislosti se zajištěním vzdělávání, lékařské péče, personálních auditů nebo inzerce.

Okruh 10 – přehled platných „personálních“ interních předpisů a dokumentů

Tematický okruh zahrnoval jednu otázku: uveďte seznam platných interních předpisů či ostatních materiálů týkajících se problematiky personálních procesů ve vašem úřadu.

V souladu s vyhodnocenými údaji je možné konstatovat, že interní předpisy související s personálními procesy jsou na jednotlivých úřadech z větší části stejné či podobné a na poměrně stejné kvalitativní úrovni.

Závěr

Zmíněná Analýza současného stavu personálních procesů ve správních úřadech vyhodnotila 72 úřadů, které jsou zahrnuty do institucionálního vymezení zákona o státní službě.

Z většiny odpovědí vyplývá, že kvalitní a objektivní personální procesy do značné míry závisí na zainteresovanosti vedoucích zaměstnanců veřejné správy.

Závěrem lze říci, že uvedený sběr dat a pravidelné zpracování analýzy je nutností. Analýzu je třeba zopakovat v čase, aby bylo možné na časových osách porovnat vývoj personálních procesů ve státní správě v jednotlivých okruzích a oblastech, a to také vzhledem k tomu, že některé personální procesy v současné době již upravují prováděcí právní předpisy či služební předpisy náměstka ministra vnitra pro státní službu a dalších služebních orgánů, které byly s účinností od 1. července 2015 přijaty. ■

Newsletter připravili pracovníci sekce pro státní službu Ministerstva vnitra.

Informační systém o státní službě k 24. 9. 2015



ILLUSTRACE: PEXABAY.COM

Dnem 22. září 2015 byla ve veřejně přístupné části Informačního systému o státní službě (ISoSS) otevřena jeho poslední část – **Evidence obsazovaných služebních míst**. Tím byl zcela ukončen postupný náběh do produktivního provozu a informační systém o státní službě je nyní plně funkční, jak v části přístupné pouze služebním úřadům, tak v části určené pro veřejnost.

Zájemci o práci ve služebních úřadech mohou nyní prostřednictvím portálu ISoSS, dostupného na adrese <https://portal.isoss.cz>, najít na jednom místě všechna vyhledávaná výběrová řízení na obsazení volných služebních míst a vybírat si podle svých preferencí například podle služebního úřadu, oboru služby, výše úvazku a dalších kritérií.

Odkazy a kontakty:

Informace o ISoSS: www.mvcr.cz/isoss
 Portál ISoSS: <https://portal.isoss.cz/>
 Servisdesk: sd.isoss.ekis@mvcr.cz