

**ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU PERSONÁLNÍCH PROCESŮ
VE SPRÁVNÍCH ÚŘADECH ZA ROK 2016**

*Tato analýza vznikla v rámci projektu "Implementační jednotka Strategického rámce rozvoje
veřejné správy České republiky pro období 2014 - 2020",
reg. č. CZ.03.4.74/0.0/0.0/15_019/0000125*



OBSAH

ÚVOD	2
I. POLITIKA A PLÁNOVÁNÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	4
Politika lidských zdrojů.....	4
Plánování lidských zdrojů.....	7
II. VÝBĚR, NÁBOR A ADAPTACE ZAMĚSTNANCŮ	15
Nábor zaměstnanců	15
Výběr nových zaměstnanců.....	24
III. HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ.....	32
IV. VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ	35
V. MOTIVACE A ODMĚŇOVÁNÍ	40
VI. PRACOVNÍ PRÁVA A POVINNOSTI	43
VII. PODMÍNKY PRO VÝKON SLUŽBY, BOZP	45
VIII. TECHNICKÉ ZAJIŠTĚNÍ PERSONÁLNÍCH PROCESŮ, CONTROLLING	50
ZÁVĚR.....	55
SEZNAM GRAFŮ	56
SEZNAM RESPONDENTŮ.....	58



ÚVOD

Analýza současného stavu personálních procesů ve správních úřadech vznikla v rámci Implementačního plánu pro strategický cíl 4 *Profesionalizace a rozvoj lidských zdrojů ve veřejné správě*. Tento strategický cíl navazuje na *Strategický rámec rozvoje veřejné správy České republiky pro období 2014 – 2020* (dále jen „Strategický rámec“), jenž byl schválen usnesením vlády ČR č. 680 ze dne 27. srpna 2014. Ratifikace první verze Implementačních plánů ke Strategickému rámci proběhla usnesením vlády č. 21 ze dne 14. ledna 2015, doplnění a aktualizace pak usnesením vlády č. 654 ze dne 20. srpna 2015. Další aktualizace Strategického rámce, včetně aktualizace Implementačních plánů, proběhla na základě závěrů evaluace realizace Strategie Smart Administration v roce 2016. K následnému schválení došlo usnesením vlády č. 1088 ze dne 5. prosince 2016.

Dne 12. května 2017 bylo dopisem náměstka ministra vnitra pro státní službu osloveno 61 nadřízených služebních úřadů a požádáno o spolupráci zaslaným *Dotazníkem k zavádění principů řízení kvality ve služebních úřadech*, který posloužil jako podklad pro chystaný materiál k řízení kvality ve služebních úřadech, dále ke zpracování první Výroční zprávy o státní službě za rok 2016 a rovněž pro účely této Analýzy. Dotazník byl strukturován na pět oblastí: A) Řízení úřadu, B) Strategické řízení, C) Řízení lidských zdrojů, D) Řízení partnerství, E) Výsledky výkonnosti úřadu, přičemž pro tuto analýzu byla použita část C, na kterou odpovědělo celkem 49 respondentů.

Ve *Specifickém cíli 4.2 Řízení a rozvoj lidských zdrojů ve správních úřadech*, který ukládá za cíl vytvořit efektivně fungující jednotný systém všech podstatných personálních procesů napříč jednotlivými služebními (správními) úřady při respektování jejich specifik v oblastech, které představuje například – nábor zaměstnanců a výběrová řízení, hodnocení, vzdělávání, organizace a systemizace, jsou definovány personální procesy, které jsou navrženy pro implementaci jako podstatné. Tyto mají podobu osmi pilířů, které byly použity pro tvorbu struktury části C výše zmiňovaného dotazníku a zároveň této Analýzy. Jsou zde zahrnuty oblasti týkající se vytváření pracovních/služebních míst a jejich analýz, získávání zaměstnanců, hodnocení zaměstnanců, vzdělávání, odměňování, vytváření pracovních podmínek, práv a povinností a v neposlední řadě také technického zajištění a nastavení personálního controllingu.

Od 1. ledna 2015 nabyl účinnosti zákon č. 234/2014 Sb., o státní službě (dále jen „zákon o státní službě“). Účinnost tohoto zákona nutně determinovala jak otázky v dotazníku, tak vlastní praxi



na úřadech samotných. Personální politika, kterou před zákonem o státní službě prováděly úřady individuálně, a existoval tak mezi nimi v jejím provádění jistý rozdíl, byla sjednocena a dostala formalizovanou podobu.

Porovnání výkonu personálních procesů v období před účinností zákona o státní službě a zejména prováděcích právních předpisů k zákonu a v období po nabytí účinnosti (tedy k datu 1. července 2015) je cílem této v pořadí již druhé Analýzy.

První Analýza personálních procesů ve správních úřadech byla zpracována vyhodnocením dat získaných k datu 30. červnu 2015. V rámci projednávání této analýzy na Radě vlády pro veřejnou správu v září 2015 byl vznesen požadavek na opakování analýzy se sběrem a vyhodnocením dat po 2 letech implementace zákona o státní službě včetně jeho prováděcích právních předpisů.

Z výše uvedených důvodů obsahuje každá kapitola uvedená v této Analýze závěrečné porovnání výstupů obou těchto Analýz.



I. POLITIKA A PLÁNOVÁNÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

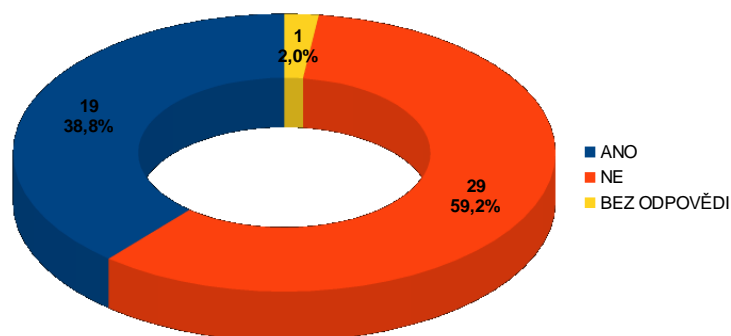
Pro první okruh byly zpracovány otázky z oblasti C Dotazníku k zavádění principů řízení kvality ve služebních úřadech, konkrétně C1. *Politika lidských zdrojů* a C2. *Plánování lidských zdrojů*. První okruh tedy obsahuje celkem 13 otázek včetně možnosti volného doplnění příkladu dobré praxe, poznámek či přidání dokumentu.

Politika lidských zdrojů

Otázka: Je ve vašem úřadu zpracována politika lidských zdrojů?

Na tuto otázku odpovědělo 29 úřadů negativně s tím, že zmiňují postupy v intencích zákona o státní službě jako dostatečné pro řízení lidských zdrojů. Dále se často vyskytuje odpověď, že úřad politiku lidských zdrojů nemá jako oficiální psaný dokument, případně, že problematika lidských zdrojů je zahrnuta do více interních předpisů. Případně mají popsány procesy, které politiku lidských zdrojů zahrnují. Celkem 19 úřadů takovýto dokument vlastní, přičemž jeden z respondentů pouze na pracovněprávní vztahy. Z dotazovaných 1 úřad na otázku neodpověděl.

Graf 1: Je ve vašem úřadu zpracována politika lidských zdrojů?





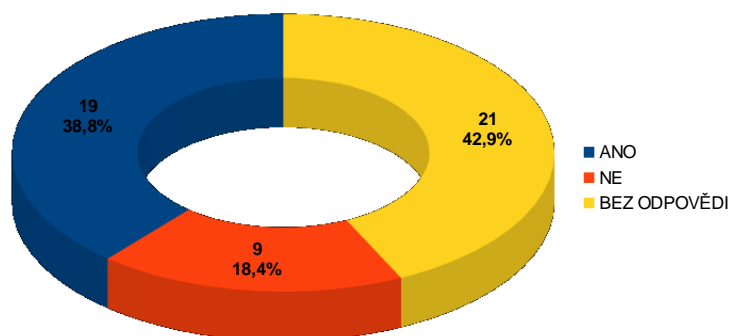
Otázka: Co obsahuje politika lidských zdrojů?

Na tuto otázku jsme obdrželi rozličné odpovědi nekvantifikovatelného charakteru. Převládají odpovědi zaměřené na vzdělávání, rozvoj a odměňování zaměstnanců. Dále pak jsou sporadicky zmiňovány systemizace, hodnocení zaměstnanců a analýzy nových pracovních míst. Kromě toho tato otázka zahrnuje odpovědi jako např.: zdravotní péče, popis jednotlivých procesů v oblasti personalistiky, či nástroje pro dosažení cílů organizace.

Otázka: Je politika lidských zdrojů k dispozici všem zaměstnancům?

Na tuto otázku odpovědělo pozitivně 19 respondentů, negativně 9 respondentů a 21 respondentů se k otázce nevyjádřilo. V doplňující části se respondenti vyjadřovali v tom smyslu, že politika lidských zdrojů buďto není komplexně písemně zpracovaná, nebo je přístupná pouze konkrétním zaměstnancům (např. systemizace je přístupná vedoucím oddělení), nebo že je přístupná při určité příležitosti (např. plán školení při hodnocení).

Graf 2: Je politika lidských zdrojů k dispozici všem zaměstnancům?



Otázka: Jaký útvar či zaměstnanec je garantem obsahové správnosti politiky lidských zdrojů?

Zde respondenti odpovídali, že je tímto garantem personální odbor, respektive personalista. V ojedinělých případech uváděli jako garanta sekci státního tajemníka, odbor logistiky, provozně-ekonomický odbor či odbor kanceláře ředitele.



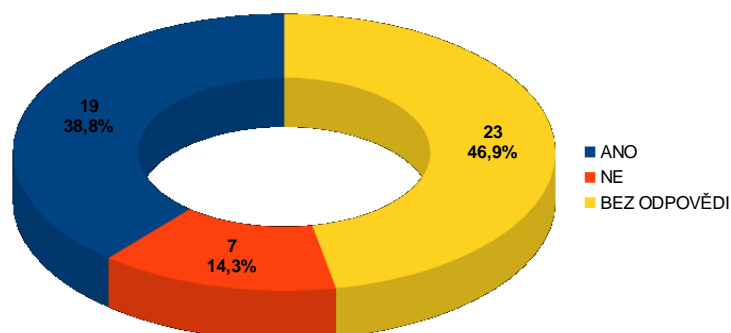
Otázka: Jakým způsobem je politika lidských zdrojů schválena a kým?

K této otázce se respondenti vyjadřovali formou volné odpovědi. Ve většině případů uvedli, že je politika lidských zdrojů schválena vedením úřadu (ředitelem). V některých případech uváděli ministra, případně státního tajemníka. Ostatní odpovědi jsou značně diferencované, např. poradou vedení, předsedou pro projednání v kolegiu, generálním inspektorem, předsedou rady.

Otázka: Jak je politika lidských zdrojů formalizována?

Pozitivně odpovědělo 19 respondentů, negativně 7 respondentů, odpověď nevím/nevyjádřilo se zvolilo 23 respondentů. Oslovené úřady se obecně domnívají, že politika lidských zdrojů není jednoznačně formalizována v jednom dokumentu, ale je součástí interních předpisů, služebních předpisů či směrnic a interních aktů. Ojedinele je politika lidských zdrojů již upravena softwarovými nástroji (např. procesní mapy).

Graf 3: Je ve vašem úřadu politika lidských zdrojů formalizována?



V oblasti, ve které měly úřady možnost se vyjádřit, nejčastěji uváděly, že politika lidských zdrojů v podmínkách služebního zákona funguje příliš krátkou dobu na hodnocení systémového a metodického řešení. Vzhledem k tomu, že oblast řízení lidských zdrojů (dále jen „ŘLZ“) je rámcově upravena zákonem o státní službě, jehož cílem je mj. sjednotit řízení personálních procesů, neměl by se přístup jednotlivých úřadů zásadně lišit. Respondenti také doporučují aplikovat širší jednotnou a vzájemně dohodnutou metodiku a nástroje pro ústřední orgány státní správy.

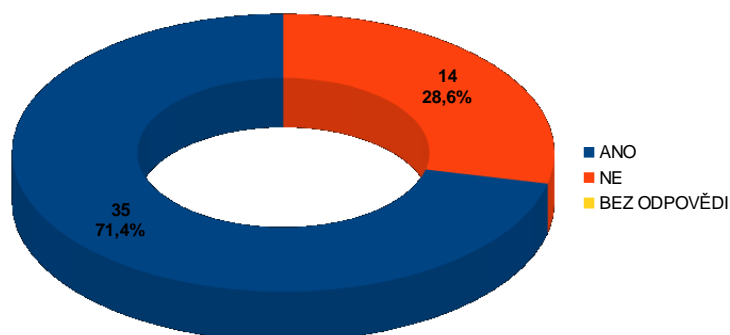


Plánování lidských zdrojů

Otázka: Má Váš úřad zpracovaný plán budoucí potřeby lidských zdrojů?

Kladně se vyjádřilo 35 dotazovaných, záporně 14 respondentů. Z odpovědí vyplývá, že se plán budoucí potřeby lidských zdrojů zpracovává každoročně, a to v rámci systemizace.

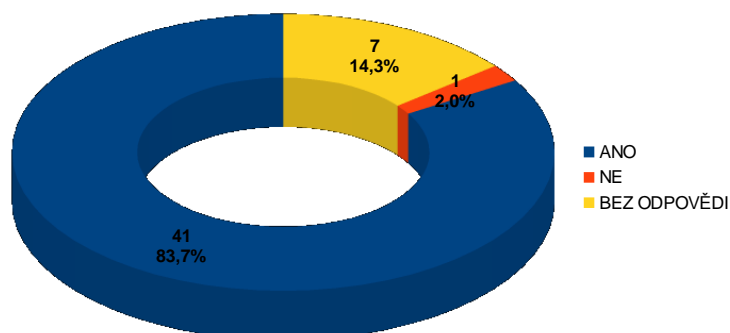
Graf 4: Má váš úřad zpracovaný plán budoucí potřeby lidských zdrojů?



Otázka: Co je východiskem pro plánování budoucí potřeby lidských zdrojů.

a) Analýza současného stavu.

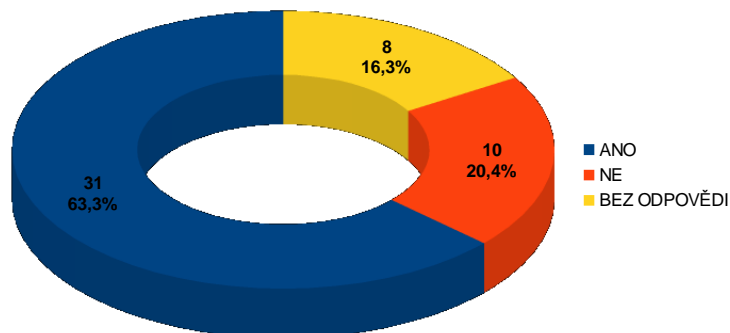
Graf 5: Je východiskem pro plánování budoucí potřeby lidských zdrojů - Analýza současného stavu?





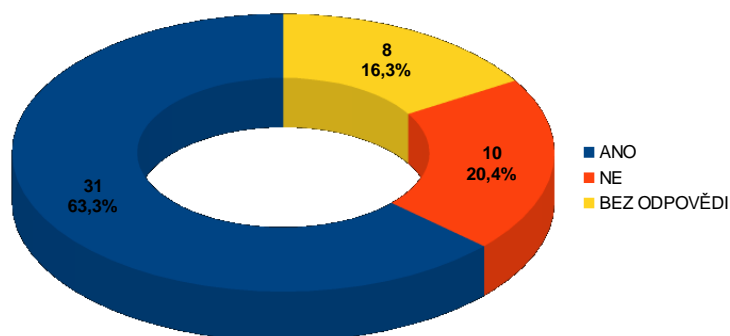
b) Strategie úřadu.

Graf 6: Je východiskem pro plánování budoucí potřeby lidských zdrojů - Strategie úřadu?



c) Zjištění potřeb úřadu.

Graf 7: Je východiskem pro plánování budoucí potřeby lidských zdrojů - Zjištění potřeb úřadu?



Respondenti měli v této otázce možnost zvolit rovněž variantu d) Další a uvést jiná východiska pro plánování budoucí potřeby lidských zdrojů. Celkem 29 respondentů se nevyjádřilo. Ostatní uvádějí, že jsou to strategické a plánovací dokumenty resortu, aktuální potřeba ve vazbě na požadavky žadatelů ve střednědobém horizontu, koordinace potřeb jednotlivých úseků úřadu i resortu, zákonná zmocnění, plán legislativních prací, právní prostředí, Programové prohlášení vlády, apod.



Otázka: Kdo nese odpovědnost za plánování budoucí potřeby lidských zdrojů.

Respondenti se ve většině shodují, že tuto odpovědnost nese vedení úřadu, resp. ředitel úřadu. V menšině, tj. v šesti případech, uvádějí jako odpovědnou osobu státního tajemníka. Ostatní odpovědi jsou značně divergentní, např. je označen generální inspektor, každý představený, služební orgán či školní inspektor.

Otázka: Kdo se podílí na plánování budoucí potřeby lidských zdrojů?

V drtivé většině respondenti uvádějí, že se na tomto podílí především personální oddělení, příslušní představení úřadů či provozně-ekonomický odbor.

Otázka: Kdy je plán budoucí potřeby lidských zdrojů aktualizován?

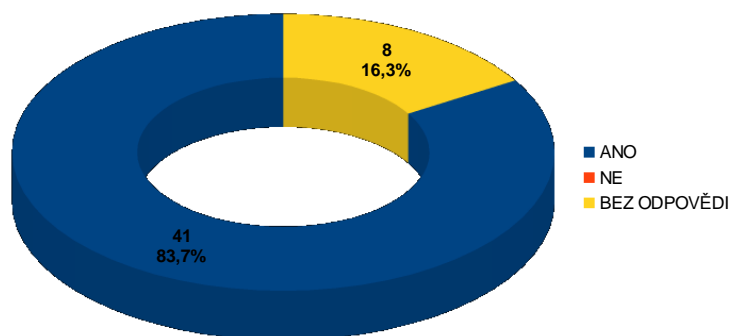
Z odpovědí vyplývá, že se plán budoucí potřeby lidských zdrojů aktualizuje nejčastěji v souvislosti se zpracováním návrhu roční systemizace či průběžně v případě změny právních předpisů.

Otázka: Je vedení úřadu pravidelně seznamováno s plánem budoucí potřeby lidských zdrojů?

Celkem 41 úřadů odpovědělo na danou otázku kladně, 8 respondentů neodpovědělo. Přičemž se většina úřadů shoduje, že je plán systemizace obvykle schvalován vedením úřadu. Vedení úřadu bývá s plánem budoucí potřeby lidských zdrojů seznamováno zpravidla na poradách vedení.



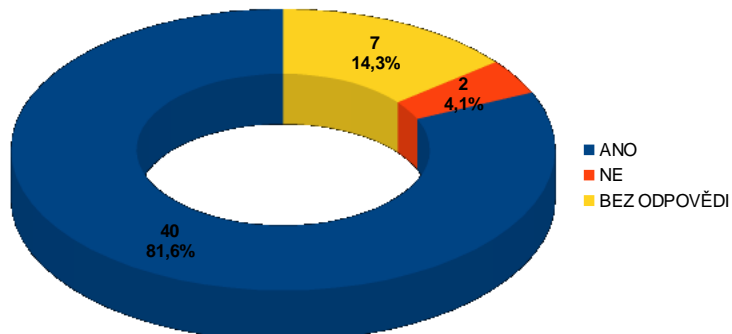
Graf 8: Je vedení úřadu pravidelně seznamováno s plánem budoucí potřeby lidských zdrojů?



Otázka: Co je obsahem plánu?

- a) Místa, která budou v organizační struktuře zachována, zaniknou nebo se změň

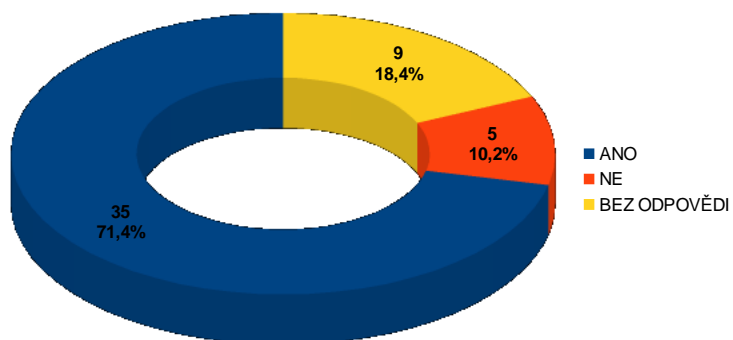
Graf 9: Místa, která budou v organizační struktuře zachována, zaniknou nebo se změň





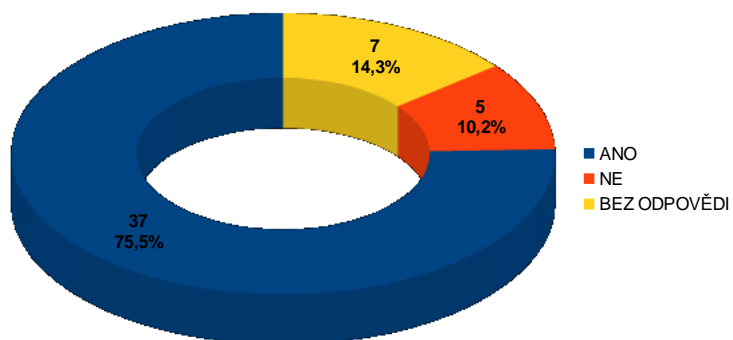
b) Místa, u kterých jsou nutné změny požadavků na kvalifikaci

Graf 10: Místa, u kterých jsou nutné změny požadavků na kvalifikaci



c) Nezbytné změny řídicích úrovní (struktura současného stavu a její vhodnost)

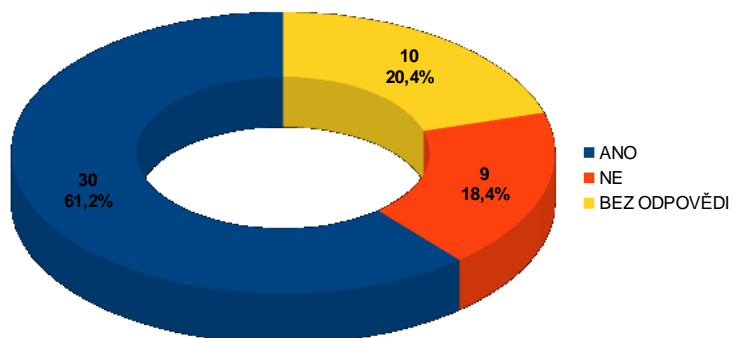
Graf 11: Nezbytné změny řídicích úrovní (struktura současného stavu a její vhodnost)





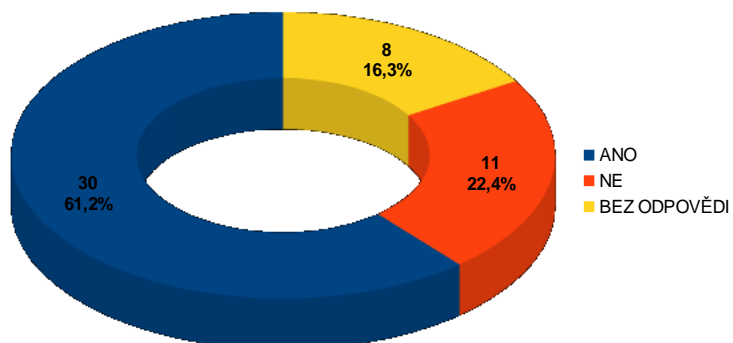
d) Potřeby rozvoje zaměstnanců

Graf 12: Potřeby rozvoje zaměstnanců



e) Potřeby nábory a získávání určitých typů zaměstnanců

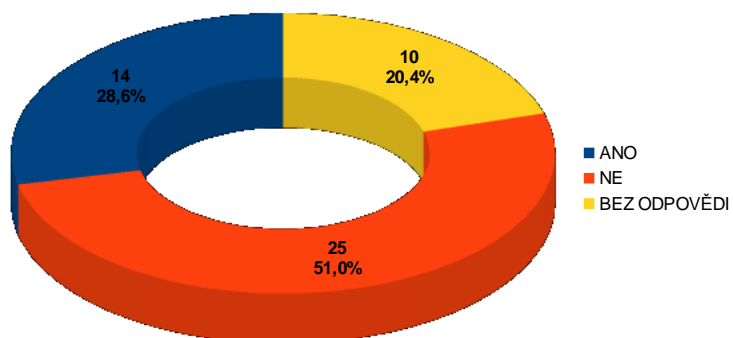
Graf 13: Potřeby nábory a získávání určitých typů zaměstnanců





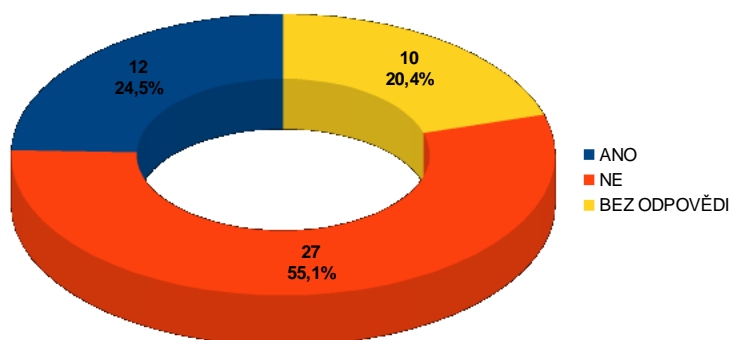
f) Potřeby uvolňování určitých skupin zaměstnanců

Graf 14: Potřeby uvolňování určitých skupin zaměstnanců



g) Náměty pro vytváření firemní kultury

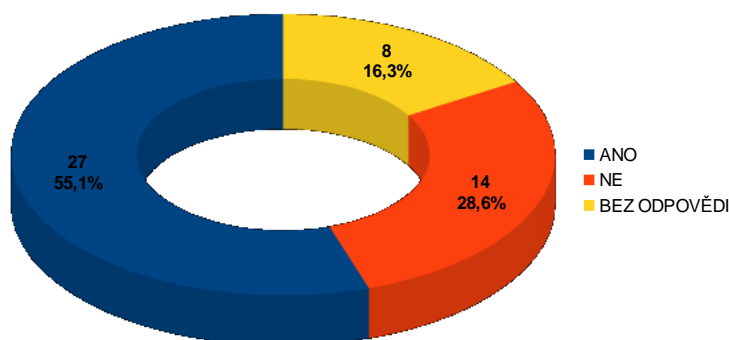
Graf 15: Náměty pro vytváření firemní kultury





h) Zpětná vazba a její vyhodnocení pro případné úpravy plánování potřeby lidských zdrojů na další období

Graf 16: Zpětnou vazba a její vyhodnocení pro případné úpravy plánování potřeby lidských zdrojů na další období



i) Uveďte další

V případě, kdy měly úřady možnost uvést, co dalšího je obsahem plánu budoucí potřeby lidských zdrojů, nejčastěji uváděly, že dalším obsahem plánu je podle respondentů např. koordinace se všemi sekcemi, komplexní požadavky na funkční místa nebo se tento obsah kryje se systemizací.

Ukázalo se, že plánování budoucích potřeb lidských zdrojů je na úřadech pravidelně projednáváno a řešeno, nebývá však obvykle součástí formálního dokumentu, ani nebývá jinde zakotveno.

SROVNÁNÍ

Politika lidských zdrojů

Analýzu budoucí potřeby lidských zdrojů neprovádí celkem 1 % služebních úřadů, což je oproti roku 2015, kde tento plán neprovádělo 9% úřadů, celkem 8 % pokles. Jde tedy o pozitivní trend, ze kterého je patrné, že úřady přikládají analýze potřeb lidských zdrojů větší význam. Východiskem pro plánování budoucích potřeb lidských zdrojů je nejen analýza současného stavu, ale také z 63 % strategie úřadu a zjištění potřeb úřadu. Ostatní ukazatele byly v r. 2015 sledovány a vyhodnocovány odlišnou metodikou a jsou tedy relevantní pouze v intencích roku 2016, tj. viz konkrétní výsledky šetření v tomto roce.



II. VÝBĚR, NÁBOR A ADAPTACE ZAMĚŠTNANCŮ

Pro druhý okruh byly zpracovány otázky z oblasti C3. *Nábor zaměstnanců*, C4. *Výběr nových zaměstnanců* a C5. *Adaptace nových zaměstnanců*. Druhý okruh tedy obsahuje celkem 24 otázek a možnost volného doplnění příkladu dobré praxe, poznámek či přidání dokumentu. Otázky k výběru nových zaměstnanců se vztahují jak na nově přijímané zaměstnance, tak na zaměstnance přecházející z jiného služebního úřadu.

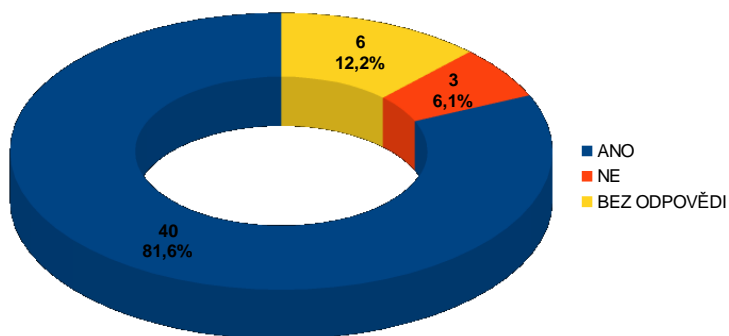
Nábor zaměstnanců

Otázka: Jak je nad rámec zákonných požadavků charakterizováno na vašem úřadě služební/pracovní místo?

Respondenti mohli v dané otázce volit z nabízených možností:

- a) Popis/náplň práce

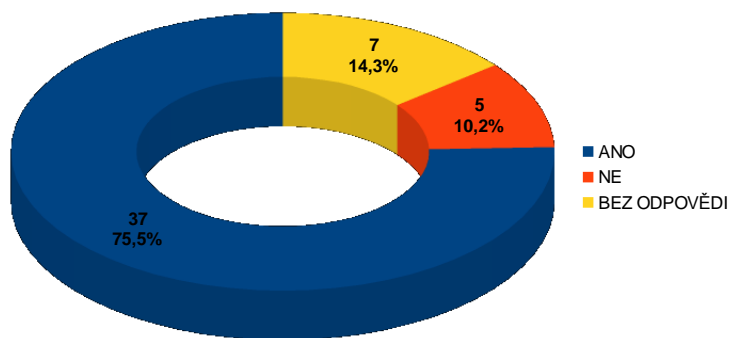
Graf 17: Je nad rámec zákonných požadavků charakterizováno na vašem úřadě služební/pracovní místo - Popis/náplň práce?





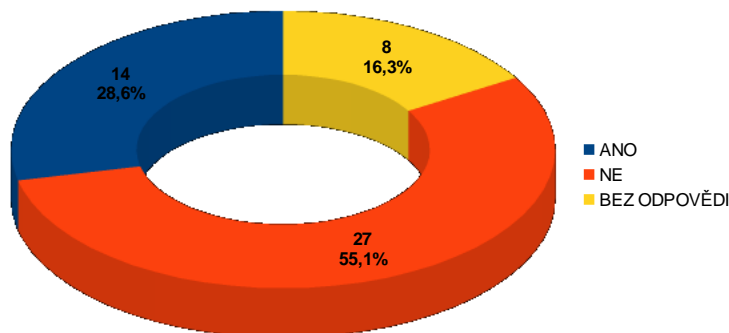
b) Vzdělání a kvalifikace

Graf 18: Je nad rámec zákonných požadavků charakterizováno na vašem úřadě služební/pracovní místo - Vzdělání a kvalifikace?



c) Pracovní zkušenosti

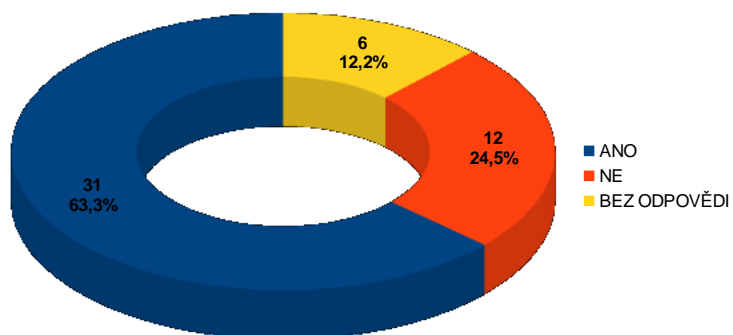
Graf 19: Je nad rámec zákonných požadavků charakterizováno na vašem úřadě služební/pracovní místo - Pracovní zkušenosti?





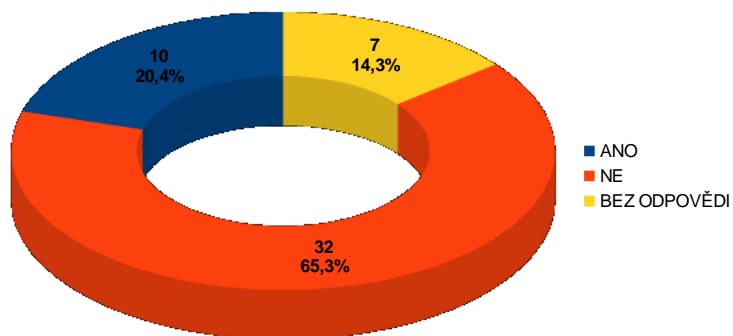
d) Odborné znalosti a dovednosti

Graf 20: Je nad rámec zákonných požadavků charakterizováno na vašem úřadě služební/pracovní místo - Odborné znalosti a dovednosti?



e) Měkké kompetence

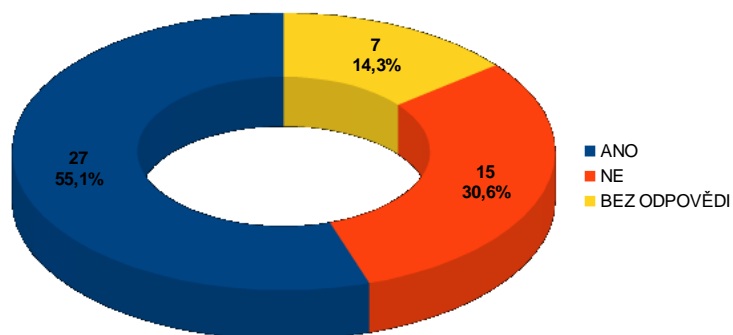
Graf 21: Je nad rámec zákonných požadavků charakterizováno na vašem úřadě služební/pracovní místo - Měkké kompetence





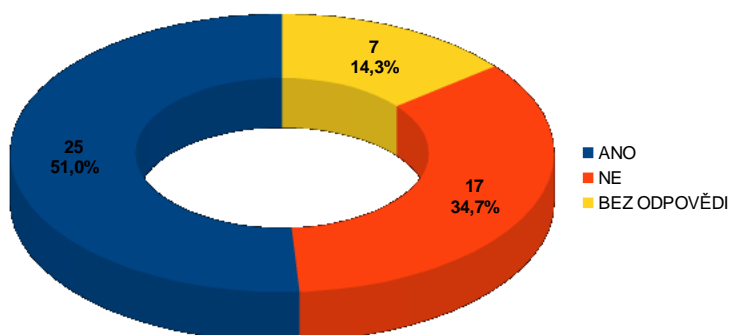
f) Definování odpovědností

Graf 22: Je nad rámec zákonných požadavků charakterizováno na vašem úřadě služební/pracovní místo - Definování odpovědností?



g) Definování pravomocí

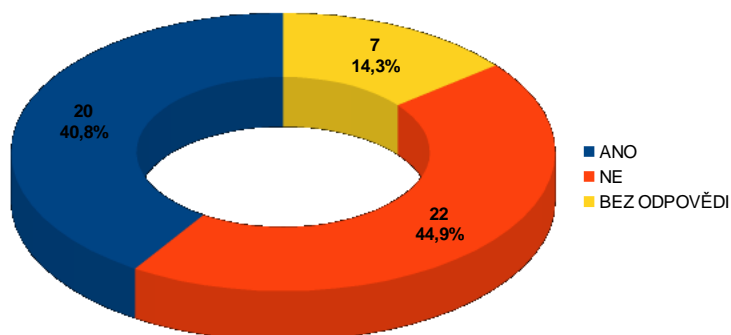
Graf 23: Je nad rámec zákonných požadavků charakterizováno na vašem úřadě služební/pracovní místo - Definování pravomocí?





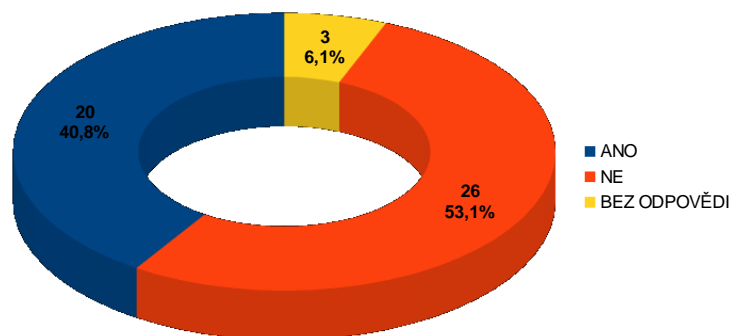
h) Definování zastupitelnosti

Graf 24: Je nad rámec zákonných požadavků charakterizováno na vašem úřadě služební/pracovní místo - Definování zastupitelnosti?



i) Definování podpisových rolí

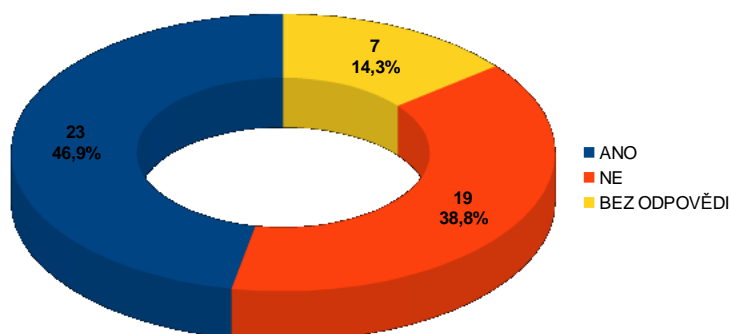
Graf 25: Je nad rámec zákonných požadavků charakterizováno na vašem úřadě služební/pracovní místo - Definování podpisových rolí?



j) Jako další zákonné požadavky respondenti uvádějí například specifickou zdravotní způsobilost, platovou třídu; zařazení v rámci organizační struktury, název útvaru.



Graf 26: Je nad rámec zákonných požadavků charakterizováno na vašem úřadě služební/pracovní místo - Definování podpisových rolí?



Otázka: Kdo je odpovědný za zpracování charakteristiky místa?

Na tuto otázku odpovídala většina respondentů shodně, a to, že odpovědnou osobou za zpracování charakteristiky místa je přímý nadřízený. Ostatní odpovědi jsou značně divergentní, např. odbor řízení lidských zdrojů, personální odbor, administrativní odbor. Výjimečně tuto charakteristiku provádí vedoucí zaměstnanec nebo ředitel příslušného odboru.

Otázka: Kdo se podílí na zpracování charakteristiky místa?

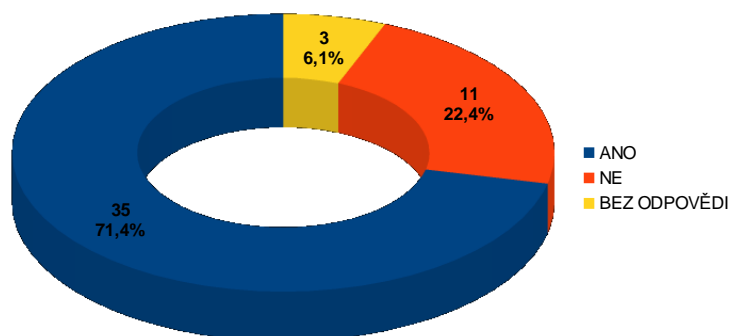
K této otázce uvedla většina respondentů přímého nadřízeného daného místa ve spolupráci s personálním oddělením (případně odborem lidských zdrojů) a právním oddělením. Sporadicky je uveden přímo ředitel příslušného odboru či jiný vedoucí pracovník.

Otázka: Je na vašem úřadě zaveden jednotný postup tvorby a schvalování charakteristiky místa?

Z odpovědí vyplývá, že jednotný postup koordinuje personální útvar, případně příslušný ředitel odboru v souladu se schválenou systematizací a platnou legislativou.

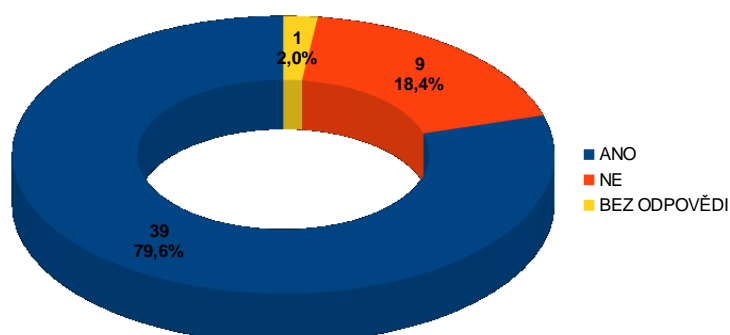


Graf 27: Je na vašem úřadě zaveden jednotný postup tvorby a schvalování charakteristiky místa?



Otázka: Jsou uvedené charakteristiky místa zveřejněny v rámci inzerátu na obsazení volných pozic?

Graf 28: Jsou uvedené charakteristiky místa zveřejněny v rámci inzerátu na obsazení volných pozic?



Otázka: Co je obsahem nabídky / popisu místa nad rámec zákona o státní službě?

Na tuto otázku respondenti nejčastěji odpovídali, že každý úřad má své specifické požadavky, které si do inzerátů zadává nad rámec zákona o státní službě. Jedná se o požadavky směřující k profesní profilaci a lidským kvalitám. Ze zaslaných odpovědí jsou to například následující: obor vzdělání, úroveň jazykových znalostí, hlavní činnosti vykonávané na místě, informace o nenárokových složkách platu, vhodnosti/nevhodnosti pro absolventy a osoby se zdravotním postižením, místě pracoviště, popisu kolektivu, benefitech, praxi, zkušenosti, které jsou výhodou.



Otázka: Jaké zdroje využívá Váš úřad při získávání nových zaměstnanců?

Mezi nejčastěji využívané zdroje při získávání nových zaměstnanců patří webové stránky úřadu, inzerce na externích (pracovních) portálech, náborové akce v rámci školení či na VŠ. Úřady poptávají zaměstnance také na Informačním systému o státní službě (dále jen „ISoSS“). Lze říci, že mezi úřady existuje velké rozpětí možností získávání nových zaměstnanců. Od konzervativního vystavení inzerátu na interních plochách až po aktivní spolupráci s univerzitami, účastí na pracovních veletrzích a využívání sociálních sítí (Facebook).

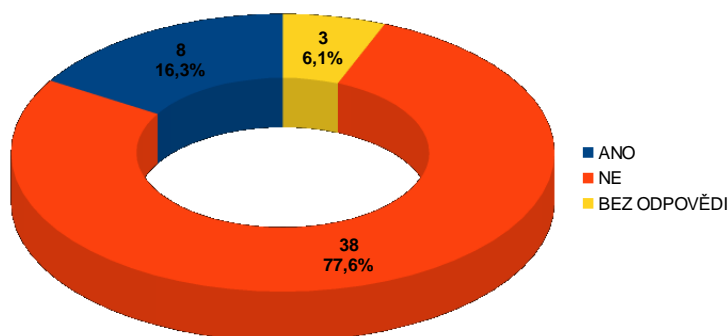
Otázka: Jaké využíváte metody pro získávání zaměstnanců?

Z provedeného dotazování vyplývá, že nejčastější metodou pro získávání zaměstnanců je inzerce na pracovních portálech, v tisku a na úřední desce úřadu.

Otázka: Spolupracuje Váš úřad v oblasti nábory s personálními agenturami?

Z odpovědí vyplynulo, že dotazované úřady většinou s personálními agenturami nespolupracují. Pokud ano, obracejí se na ně ve specifických požadavcích, např. při obsazování pozic do 30 let věku. Výjimečně mají vnitřní agenturu podřízenou služebnímu úřadu.

Graf 29: Spolupracuje váš úřad v oblasti nábory s personálními agenturami?

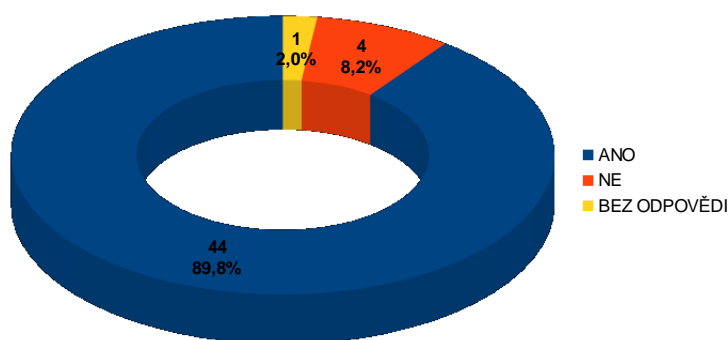




Otázka: Spolupracuje Váš úřad se školami, a jak motivuje absolventy škol k nástupu do vašeho úřadu?

Z výzkumu vyplývá, že se školskými institucemi navazují úřady intenzivní spolupráci. Motivace k nástupu do úřadu probíhá např. formou bezplatných stáží, bližšího seznámení s konkrétním pracovištěm nebo možnosti psaní závěrečné kvalifikační práce zaměřené na daný resort a problematiku, kterou se příslušný úřad zabývá.

Graf 30: Spolupracuje váš úřad se školami?



Otázka: Kde inzerujete volná místa (a to nad rámec úřední desky a Informačního systému o státní službě)?

V odpovědích se nejčastěji objevují pracovní portály jako www.jobs.cz, www.prace.cz, www.jobdnes.cz. Dále se hojně vyskytuje inzerce na ÚP, Facebooku a inzerce na webech kooperujících VŠ.



Výběr nových zaměstnanců

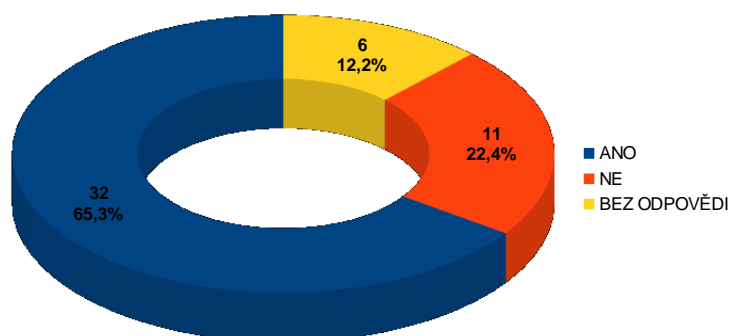
Otázka: Jakým způsobem jsou v rámci výběrových řízení ověřovány znalosti, dovednosti a další kompetence uchazeče nezbytné pro výkon služby?

Znalosti, dovednosti a další kompetence uchazečů jsou v rámci výběrových řízení ověřovány jak pomocí listin doložených uchazečem, tak v rámci osobního pohovoru s žadatelem. V některých případech úřady používají i formu písemného testu.

Otázka: Je toto ověřování ve vašem úřadu nastaveno jako povinnost?

Ověřování znalostí a dalších kompetencí je respondenty rozdělováno jednak podle pracovní úrovně zaměstnance a jednak podle formy. Některá ověřování jsou povinná (např. pohovor) pro všechny pracovníky, jiná jsou povinná jen pro řídicí pracovníky (např. ředitel odboru, náměstek). U specifických oblastí, jakými jsou např. strukturální fondy, je ověřování dáno příslušnou metodikou.

Graf 31: Je toto ověřování ve vašem úřadu nastaveno jako povinnost?



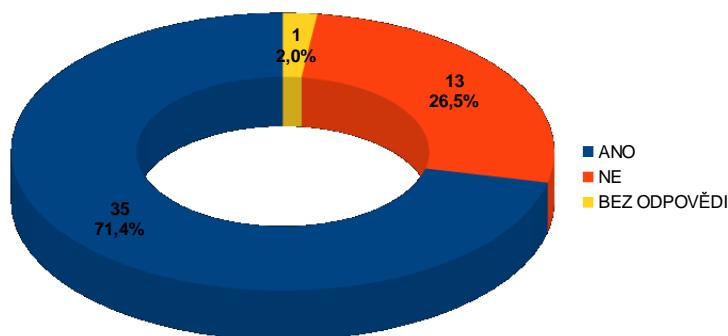


Adaptace nových zaměstnanců

Otázka: Je ve vašem úřadu zaveden tzv. adaptační proces?

Adaptační proces bývá na většině služebních úřadů zaveden, nicméně ne vždy jde o formální proces. Některé úřady tímto procesem rozumí zkušební dobu, při které vlastní adaptace zaměstnance probíhá a na jejímž konci je možné se na úspěšnost adaptace zaměřit a zhodnotit ji. Ve výjimečných případech má zaměstnanec stanoveného garanta adaptace (obvykle přímý nadřízený), který proces adaptace vede.

Graf 32: Je ve vašem úřadu zaveden tzv. adaptační proces?

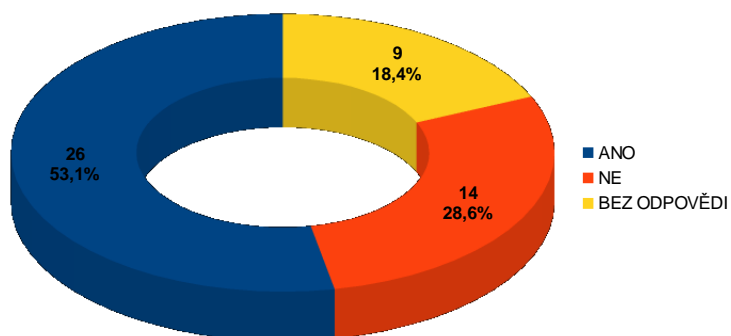


Otázka: Je adaptační proces popsán ve vnitřních řídicích dokumentech úřadu?

Z průzkumu vyplývá, že adaptační proces na služebních úřadech je popsán, nicméně často pouze jako součást personálního plánu. Úřady se v odpovědích opírají také o služební řád a pracovní řád, případně také o rámec vstupního vzdělávání.

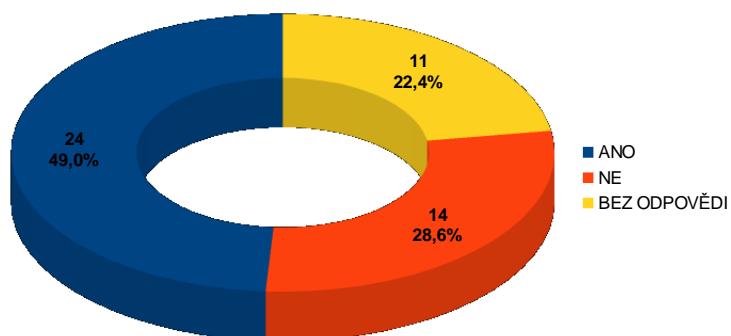


Graf 33: Je adaptační proces popsán ve vnitřních řídicích dokumentech úřadu?



Otázka: Je zpracován harmonogram adaptace pro nastupujícího zaměstnance?

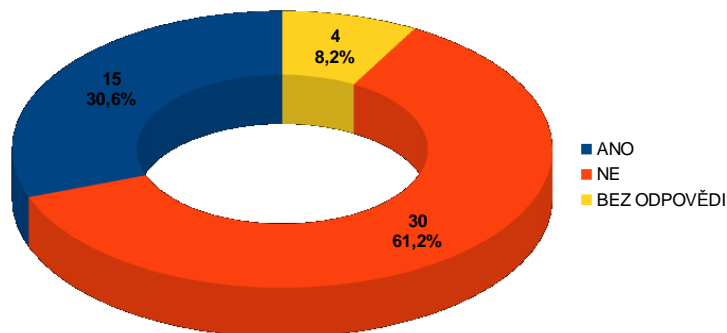
Graf 34: Je zpracován harmonogram adaptace pro nastupujícího zaměstnance?





Otázka: Je zpracována příručka pro nového zaměstnance?

Graf 35: Je zpracována příručka pro nového zaměstnance?

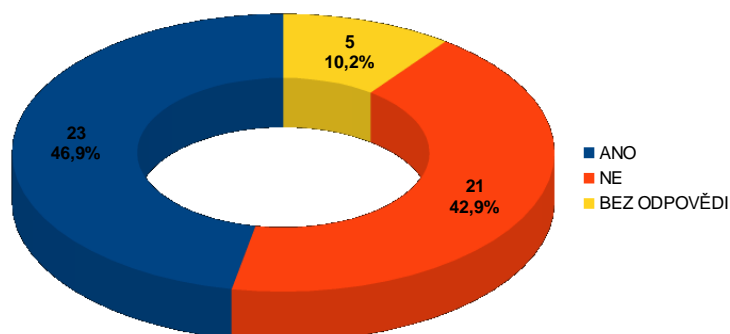


Otázka: Co je obsahem příručky pro nového zaměstnance?

Pokud úřad příručku pro nového zaměstnance zpracovává, je obvykle obsahem seznámení se strukturou organizace, kontakty na personální odbor a souhrn informací vztahujících se k náplni práce.

Otázka: Je v rámci adaptace zaveden institut mentora pro nového zaměstnance?

Graf 36: Je v rámci adaptace zaveden institut mentora pro nového zaměstnance?



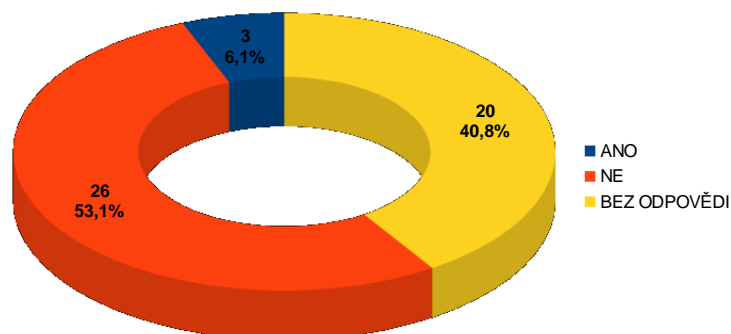


Otázka: Kdo bývá obvykle tímto mentorem?

Většinou se jedná o nadřízeného, případně služebně staršího zaměstnance nebo kolegy. Celkem 49% respondentů na tuto otázku neodpovědělo.

Otázka: Je zavedeno školení pro mentora „jak mentorovat“?

Graf 37: Je zavedeno školení pro mentora „jak mentorovat“?



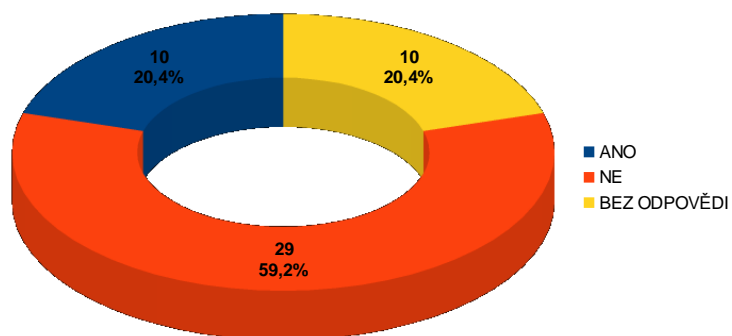
Otázka: Jakým způsobem je tento mentor za svoji činnost odměňován?

Mentor je na úřadech chápán jako čestná funkce. V individuálních případech bývá mentor odměňován cílovou odměnou, vždy po ukončení adaptačního procesu.



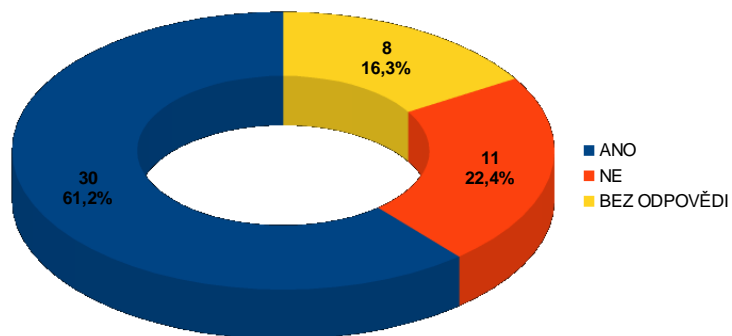
Otázka: Je zavedena povinnost pro nového zaměstnance absolvovat tzv. adaptační kolečko?

Graf 38: Je zavedena povinnost pro nového zaměstnance absolvovat tzv. adaptační kolečko?



Otázka: Je adaptační proces nového zaměstnance vyhodnocován?

Graf 39: Je adaptační proces nového zaměstnance vyhodnocován?





SROVNÁNÍ

Charakteristika služebního/pracovního místa

Celkem 81 % z dotazovaných úřadů charakterizuje služební/pracovní místo nad rámec zákonných požadavků. Pouze 5 % ponechává charakteristiku místa v intencích předepsaných zákonem o státní službě. V roce 2016 bylo pracovní/služební místo charakterizováno nad rámec zákonných požadavků nejrozšířeněji ve 3 oblastech: Popis pracovní náplně 26 %, kvalifikační požadavky 23 % a organizační řád 12 %. V tomto roce byl kladen větší důraz na odborné znalosti a dovednosti a ještě mnohem více na kvalifikační požadavky (75 %). Explicitní definování odpovědností v rámci služebních/pracovních míst provádí již 55 % úřadů a 51 % úřadů definuje pravomoci nad rámec zákonných požadavků. Za charakteristiku místa je zodpovědný nadřazený obdobně jako v minulém roce a ze 71 % existuje unifikovaný postup tvorby a schvalování této charakteristiky. Charakteristiky místa jsou z téměř 80 % vždy zveřejňovány v rámci inzerce.

Metody (zdroje) získávání nových zaměstnanců

Trend využívání elektronických médií v rámci nábory nových zaměstnanců roste. Lze konstatovat, že úřady více využívají externích služeb a upouštějí od interních možností (např. vedení vlastní databáze provádělo v minulém roce 52 % úřadů). To může být způsobeno jednak větší pružností pohybu na aktuálním pracovním trhu, jednak nižší administrativou, která je v případě vlastní evidence s tímto nutně spojena. Využívány jsou rovněž sociální sítě. Mezi nejvíce zastoupené patří stejně jako v minulém roce portály www.jobs.cz a www.prace.cz. Podobný progresivní trend lze nalézt ve spolupráci s personálními agenturami. V minulém roce spolupracovalo s agenturami pouze 7 % úřadů, v tomto roce je jich již přes 16 %. Mnohem aktivněji se spolupracuje také s vysokými školami. V minulém roce spolupracovalo 69 %, tento rok odpovědělo na spolupráci kladně téměř 90 % úřadů. Z tohoto srovnání je tedy patrné, že úřady jsou aktivnější ve vyhledávání nových potenciálních zaměstnanců a klasické konzervativní metody nabídek práce již nepostačují.

Adaptace zaměstnanců

Adaptační proces u zaměstnanců probíhá pozvolně pod dohledem služebně staršího kolegy na pracovišti či přímo nadřazeného. Probíhá shodně jako v r. 2015. Ověření adaptačního procesu pak bývá individuální v rámci zkušební doby.



Ověřování znalostí

V roce 2015 byly znalosti uchazečů ověřovány z 53 % kombinací písemného testu a pohovoru. Pouze pohovor byl volen u 33 % úřadů. Zbylé varianty ověřování, tj. 14 %, byly vyhrazeny pro speciální odbornou část. V roce 2016 jsou poměry téměř shodné. Specifikována je především povinnost ověřování těchto znalostí u více než 65 % úřadů, která může být u vedoucích zaměstnanců nastavena jinak než u běžných zaměstnanců.

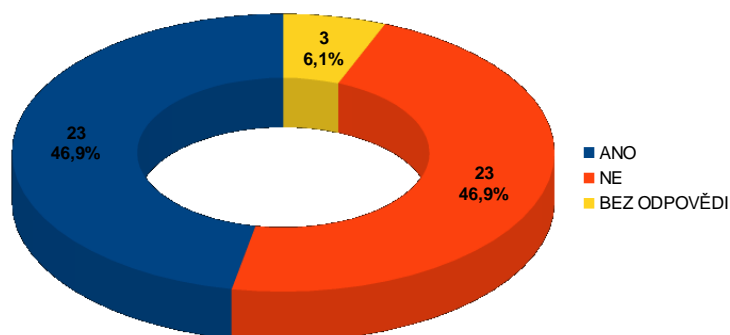


III. HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ

Pro třetí okruh byly zpracovány otázky C5. *Hodnocení zaměstnanců*. Třetí okruh tedy obsahuje celkem 5 otázek a možnost volného doplnění příkladu dobré praxe, poznámek či přidání dokumentu. V úřadu probíhá služební hodnocení podle § 155 a 156 zákona o státní službě a nařízení vlády č. 134/2015 Sb., o podrobnostech služebního hodnocení státních zaměstnanců a vazbě výsledku služebního hodnocení na osobní příplatek státního zaměstnance. Níže uvedené otázky směřují na hodnocení, které úřad uskutečňuje nad rámec těchto požadavků.

Otázka: Probíhá ve vašem úřadu na závěr adaptačního řízení hodnocení zaměstnance?

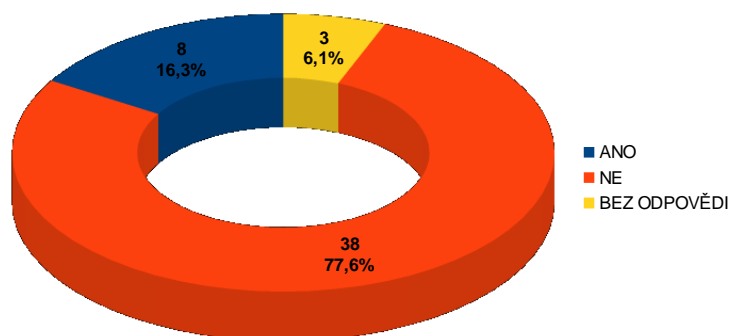
Graf 40: Probíhá ve vašem úřadu na závěr adaptačního řízení hodnocení zaměstnance?





Otázka: Je na vašem úřadu zavedeno nějaké další hodnocení nad rámec zákonných požadavků (například mystery shopping, 360stupňová zpětná vazba, assessment centra, hodnocení kompetencí za využití stanovených kompetenčních modelů)?

Graf 41: Je na vašem úřadu zavedeno nějaké další hodnocení nad rámec zákonných požadavků?



Otázka: Jakým způsobem je v rámci vašeho úřadu nastaven systém hodnocení výkonnosti zaměstnanců?

V této části respondenti uváděli, že systém hodnocení výkonnosti zaměstnanců probíhá v souladu se zákonem o státní službě, tj. formou služebního hodnocení. Ve 27 % případů je explicitně uvedeno, že systém není nastaven. Celkem 18 % úřadů na tuto otázku neodpovědělo.

Otázka: Kdo je za provedení výše uvedených hodnocení odpovědný?

Respondenti shodně uvádějí, že touto odpovědnou osobou je nadřízený, a to od vedoucího oddělení až po státního tajemníka.

Otázka: Jakým způsobem jsou vyhodnocovány výsledky výše uvedených hodnocení?

Výsledky služebního hodnocení jsou přezkoumávány vedením a současně v průběhu hodnotících pohovorů se zaměstnancem. Toto hodnocení je dále promítnuto do potřeb personálního rozvoje. Pouze jeden dotazovaný úřad uvedl, že je hodnocení prováděno vybranou externí společností.

V rámci best practice je uvedeno doporučení na vypracování metodiky hodnocení zaměstnanců pro ústřední orgány státní správy při koordinační roli MV.



SROVNÁNÍ

Metody hodnocení pracovního výkonu

System hodnocení výkonnosti zaměstnanců se se zavedením zákona o státní službě sjednotil. Zatímco v minulém roce probíhalo hodnocení u 62 % ve frekvenci 1x za rok, nyní probíhá formou služebního hodnocení u 100 % úřadů. Bodové hodnocení je také již stanoveno zákonnou normou. Zodpovědná osoba za hodnocení je shodná jako v minulém roce – tj. přímý nadřízený.

Využívání assessment centra a dalšího hodnocení nad rámec zákonných požadavků

V roce 2015 úřady využívaly assessment centra jen ve výjimečných případech, a to pouze v případě vedoucích zaměstnanců. V roce 2016 bylo využívání assessment centra hojnější, a to ve více než 16 % případů. Lze konstatovat, že vytváření modelových situací a situací v konkrétních pracovních pozicích se tak pro úřady stává stále důležitější, neboť budoucí zaměstnanec spíše odpovídá požadavkům než zaměstnanec vybraný na základě formálních parametrů.



IV. VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ

Pro čtvrtý okruh byly zpracovány otázky z oblasti C8. *Vzdělávání zaměstnanců*. Tento okruh obsahuje celkem 14 otázek plus možnost volného doplnění příkladu dobré praxe, poznámek či přidání dokumentu. V úřadu jsou identifikovány potřeby osobního rozvoje zaměstnanců na základě provedeného služebního hodnocení státních zaměstnanců. Níže uvedené otázky směřují na aktivity, které úřad uskutečňuje nad rámec těchto požadavků.

Otázka: Jakým způsobem jsou na vašem úřadě analyzovány potřeby vzdělávání?

Na úřadech jsou potřeby vzdělávání zaměstnanců analyzovány s plánem vzdělávání zaměstnanců, který vychází buďto z potřeb konkrétního odboru či určením nadřízeného, příp. na základě individuálních potřeb. Plán vzdělávání zaměstnanců je realizován na základě zákona o státní službě.

Otázka: Má úřad stanovenou strategii pro rozvoj kompetencí svých zaměstnanců?

Většina úřadů nemá tuto strategii stanovenou nebo ji nemá blíže specifikovanou. Některé se odvolávají na zvyšování odborné úrovně zaměstnanců, resp. plán vzdělávání. Zřídka mají úřady zpracované také kompetenční modely.

Otázka: Jsou plány vzdělávání a plány osobního rozvoje připravovány i pro zaměstnance s částečným úvazkem, zaměstnance na mateřské nebo rodičovské dovolené?

Přibližně polovina respondentů odpověděla, že jsou pro tyto zaměstnance plány vzdělávání a osobního rozvoje připravovány. Není neobvyklé, že jsou tyto plány rozdělovány. Jinak je tomu u částečných úvazků, stejně jako u zaměstnanců na rodičovské dovolené.

Otázka: Jakým způsobem jsou rozvíjeny manažerské dovednosti?

Manažerské vzdělávání zajišťují úřady plánem vzdělávání, jehož součástí jsou i manažerské dovednosti. Forma vzdělávání v této oblasti probíhá v součinnosti s vysokými školami, institucemi jako např. Institut pro veřejnou správu, ale i za pomoci externích školicích firem.



Otázka: Je zavedeno vzdělávání pro nového zaměstnance nad rámec „vstupního vzdělávání“?

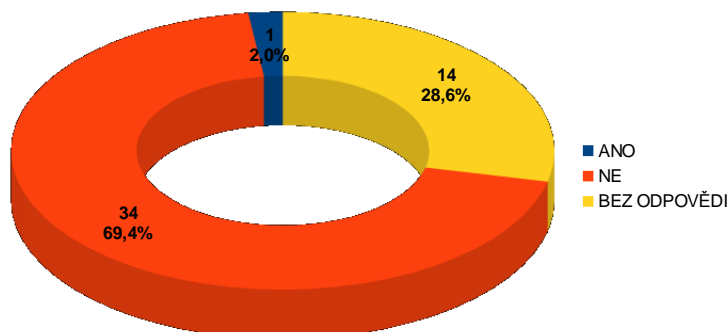
Z průzkumu vyplývá, že na většině dotazovaných úřadů, bývá další vzdělávání zaváděno, nebo je alespoň vstupní vzdělávání rozšířeno nad rámec povinných částí. Speciální případy pak tvoří místa, kde je zapotřebí pro výkon funkce odborného kurzu či zkoušky nebo výcvik podle výcvikového řádu (např. v případě Úřadu pro civilní letectví).

Otázka: Co je obsahem tohoto školení nad rámec „vstupního vzdělávání“?

Obsahem školení nad rámec vstupního vzdělávání jsou především specializovaná školení a prohlubování příslušné kvalifikace. Nejčastěji se jedná o prohlubování IT znalostí, jazykových znalostí nebo rozvoje osobnosti.

Otázka: Umožňuje úřad rotaci zaměstnanců v rámci partnerství (např. mezi úřady)?

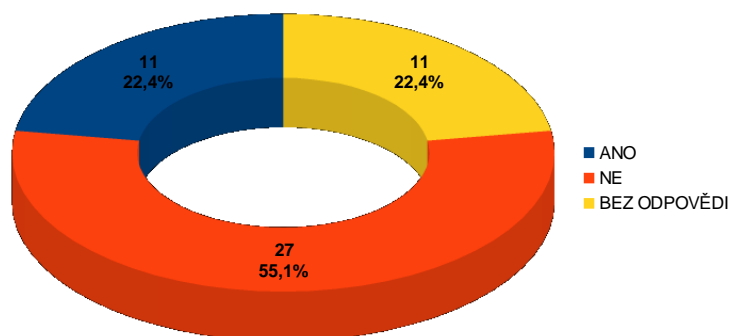
Graf 42: Umožňuje úřad rotaci zaměstnanců v rámci partnerství?





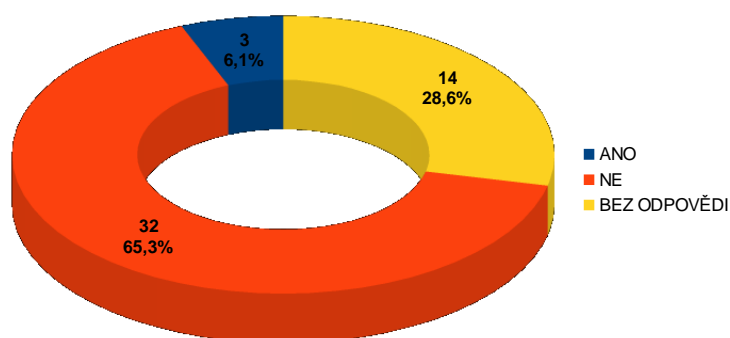
Otázka: Umožňuje úřad rotaci zaměstnanců v rámci úřadu?

Graf 43: Umožňuje úřad rotaci zaměstnanců v rámci úřadu?



Otázka: Jsou stanovena pravidla pro rotaci zaměstnanců?

Graf 44: Jsou stanovena pravidla pro rotaci zaměstnanců?



Z výše uvedených odpovědí vyplývá, že si úřady často protichůdně vykládají zákon č. 234/2014 Sb., o státní službě. Některé se domnívají, že tento zákon rotaci upravuje, jiní zase, že ji tento zákon naopak znemožňuje.

Otázka: Zabezpečuje úřad sdílení obsahů kurzů ostatním zaměstnancům, například interním školením nebo zpřístupněním učebních materiálů z kurzu?

Sdílení obsahů kurzů ostatním zaměstnancům je služebními úřady většinově realizováno. V elementární formě jsou umístěny prezentace ze školení a učební materiály na intranet nebo



na sdílený disk. Ke sdílení obsahu kurzů pak dochází interně přímo na úřadech v průběhu činnosti, může se jednat i o kolektivní seminář či jinou aktivní formu předávání nabytých znalostí.

Otázka: Jakým způsobem je hodnocena účelnost jednotlivých forem vzdělávání?

Účelnost jednotlivých forem vzdělávání je hodnocena jednak zpětnou vazbou zaměstnanců, tj. hodnocením konkrétního kurzu, dále pak vlastní aplikací nabytých znalostí. Z odpovědí také vyplývá, že úřady nahlíží na vzdělávání formalisticky, takže pro ně může mít charakter povinnosti.

Otázka: Jakým způsobem je hodnocen dopad účasti zaměstnance na vzdělávací akci do jeho výkonu práce?

Dopad vzdělávací akce v zaměstnání je hodnocen především nadřízenými. V současné době se tak děje v rámci služebního hodnocení. Tento dopad je přirozeně primárně hodnocen vlastní sebereflexí zaměstnance, tj. využitím nabytých znalostí v praxi.

Otázka: Dochází pravidelně k vyhodnocení efektivity vynaložených nákladů na vzdělávání?

K pravidelnému vyhodnocení efektivity vynaložených nákladů na vzdělávání ve většině případů nedochází. Respondenti, kteří uvedli, že se tak na jejich úřadě děje, však neuvádějí nic bližšího k průběhu ani způsobu vyhodnocení.

Otázka: Využíváte pro zaměstnance nabídku vzdělávání jako motivaci nebo benefit nebo odměnu?

Ve většině případů je vzdělávání zaměstnanců klasifikováno jako motivace či benefit. Zhruba 4 % úřadů uvádí, že je vzdělávání nutnou podmínkou pro výkon funkce, tudíž jej za motivační nepokládají.



SROVNÁNÍ

Zatímco v předchozích letech byly vzdělávací potřeby zaměstnanců úřadů identifikovány hlavně pomocí dotazníkového šetření, od loňského roku je plán vzdělávání zaměstnanců realizován u všech úřadů na základě zákona o státní službě. Z šetření též vyplývá, že hodnocení nabytých znalostí probíhá stejně jako v předchozích letech bezprostředně po absolvování školení (hodnocení obsahové stránky kurzu a hodnocení lektora). Po absolvování školení dochází k přímému ověření nabytých znalostí v praxi. Účelnost školení je tedy patrná ihned po jeho absolvování na výkonnosti zaměstnance. Z dotazníkového šetření z roku 2015 vyplynulo, že 1/3 všech správních úřadů nevytváří individuální plán vzdělávání v rámci pracovního hodnocení zaměstnanců. K jeho tvorbě tedy často docházelo nahodile a nesystematicky, což se s účinností zákona o státní službě změnilo a plán vzdělávání dostal sjednocenou formalizovanou podobu.



V. MOTIVACE A ODMĚŇOVÁNÍ

Pro pátý okruh byly zpracovány otázky z dotazníkové oblasti C9. *Motivace a odměňování*. Tento okruh tedy obsahuje celkem 5 otázek plus možnost volného doplnění příkladu dobré praxe, poznámek či přidání dokumentu.

Otázka: Jaké formy motivace a odměňování na úřadě existují?

Nejčastější formou motivace bývají finanční odměny, včetně odměn cílových. V některých případech (cca 10 %) jsou uvedeny motivace v podobě mimořádných účastí na školení nebo stáží v zahraničí. Dále pak pochvala, vyzdvižení úspěchů na odborných shromážděních, prezentace dobré praxe.

Otázka: Jaké nefinanční benefity využívá úřad pro ocenění zaměstnanců?

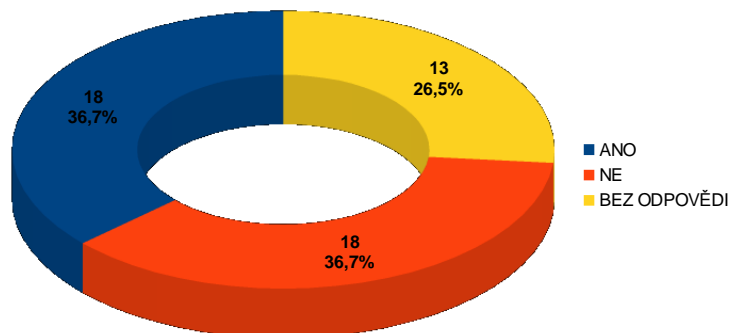
Nabídky nefinančních benefitů se liší úřad od úřadu. Existuje zde tedy značný rozptyl.

- Indispoziční volno
- FKSP
- věcné dary
- poukazy na parkování
- účast na konferencích
- pružná pracovní doba
- možnost rekreace v zařízeních resortu
- půjčovna sportovních potřeb
- možnost využití masérských služeb
- jazykové kurzy
- stravenky, multiticket poukázky
- příspěvky na stravování
- dětské tábory
- příspěvky na doplňkové penzijní pojištění a životní pojištění
- dětská skupina
- pochvala a vyzdvižení úspěchu na odborných shromážděních
- vzdělávací akce
- odborná knihovna na pracovišti
- mobilní telefon a notebook



Otázka: Zjišťuje úřad spokojenost zaměstnanců s poskytovanými benefity?

Graf 45: Zjišťuje úřad spokojenost zaměstnanců s poskytovanými benefity?

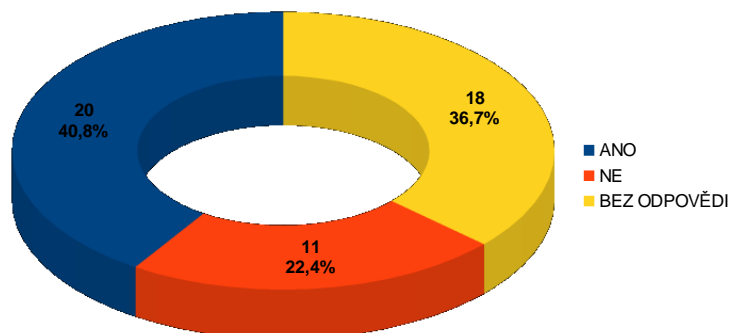


Otázka: Jak úřad vyhodnocuje výše uvedená šetření spokojenosti a jakým způsobem je implementuje do praxe?

Úřady vyhodnocují šetření spokojenosti zaměstnanců s benefity zejména přímou interakcí se zaměstnanci, tj. na poradách, v kontaktu s nadřízenými a přímo na pracovištích. Asi 4% úřadů toto vyhodnocování neprovádí.

Otázka: Je systém benefitů pravidelně přezkoumáván?

Graf 46: Je systém benefitů pravidelně přezkoumáván?





SROVNÁNÍ

V této oblasti došlo oproti roku 2015 jen k marginálním změnám. Možnosti benefitů zůstávají stále ve stejné podobě jako v předešlém roce, ať už se jedná např. o pět týdnů řádné dovolení, pět dní indispozičního volna, stravenky, možnosti sportovních a kulturních vyžití etc., nebo také o pobídkové složky platu (mimořádné odměny vyplácené v určitých časových intervalech). Za zřejmou formu motivace lze pokládat zvýšení platů a kariérní postup v rámci státní služby.



VI. PRACOVNÍ PRÁVA A POVINNOSTI

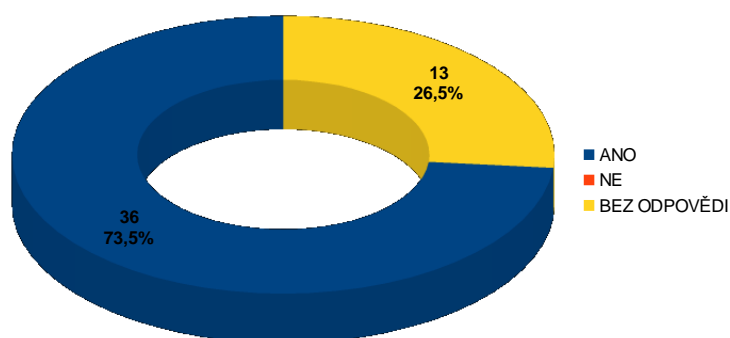
Pro šestý okruh byly zpracovány otázky z dotazníkové oblasti C10. *Pracovní práva a povinnosti*. Tento okruh tedy obsahuje celkem 6 otázek plus možnost volného doplnění příkladu dobré praxe, poznámek či přidání dokumentu.

Otázka: Jakým způsobem jsou definována pracovní práva a povinnosti zaměstnanců úřadu?

Odpovědi na definování práv a povinností zaměstnanců jsou z 95 % vztaženy ke služebnímu a pracovnímu řádu. Dále pak k etickému kodexu, kolektivní smlouvě a metodickým pokynům jednotlivých úřadů.

Otázka: Jsou s nimi všichni zaměstnanci seznámeni?

Graf 47: Jsou s nimi všichni zaměstnanci seznámeni?



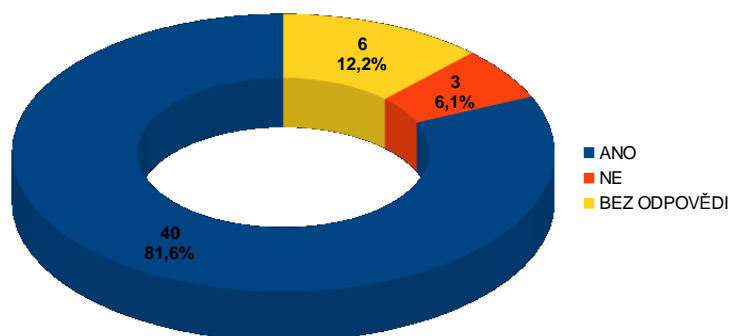
Otázka: Jak je seznámení zaměstnanců s jejich pracovními právy a povinnostmi zajištěno?

Z šetření vyplývá, že seznamování se s právy a povinnostmi probíhá hned při nástupu nového zaměstnance. Toto seznámení probíhá proškolením od nadřízeného v rámci vstupního vzdělávání, případně formou e-learningu. Pro stávající zaměstnance je seznámení s nejdůležitějšími právy a povinnostmi zajištěno podpisem příslušných dokumentů.



Otázka: Je zajištěno prokazatelným způsobem?

Graf 48: Je zajištěno prokazatelným způsobem?



Otázka: Jaké jsou vnitřní předpisy úřadu v dané oblasti?

Služební předpisy vydané na základě povinnosti stanovené zákonem č. 234/2014 Sb., kolektivní dohoda, kolektivní smlouva, pracovní řád. Dále pak směrnice jako např. řízení personálních procesů a platy zaměstnanců, FKSP, podpisový řád, vzdělávání a zvyšování kvalifikace zaměstnanců, vnitřní kontrolní systém, spisový řád.

Otázka: Jak je ověřováno dodržování právních i vnitřních předpisů úřadu?

Tyto postupy jsou upraveny ve vnitřním kontrolním systému úřadů. Děje se tak kontrolní činností, průběžnou kontrolou představeného, v rámci aplikace konkrétních právních institutů, ve stanovených případech písemné ověření formou testu. Přibližně 6 % úřadů uvádí, že provádí interní audit. Celkem 2 % úřadů žádné ověřování neprovádí.

SROVNÁNÍ

Ukazatele byly v r. 2015 sledovány a vyhodnocovány odlišnou metodikou a jsou tedy relevantní pouze v intencích roku 2016, tj. viz konkrétní výsledky šetření v tomto roce.



VII. PODMÍNKY PRO VÝKON SLUŽBY, BOZP

Pro sedmý okruh byly zpracovány otázky z oblasti C11. *Podmínky pro výkon služby*. Tento okruh tedy obsahuje celkem 9 otázek plus možnost volného doplnění příkladu dobré praxe, poznámek či přidání dokumentu. Otázky v tomto okruhu navazují na obsah dotazníku k hodnocení vytváření podmínek pro sladění rodinného a osobního života s výkonem služby, jehož cílem je shromáždit podkladové údaje pro zpracování výroční zprávy k hodnocení vytváření podmínek pro sladění rodinného a osobního života s výkonem služby služebními úřady za rok 2016.

Otázka: Jakým způsobem vytváří úřad pozitivní pracovní klima?

Z odpovědí vyplývá, že k pozitivnímu klimatu na pracovištích přispívají úřady umožněním pružného rozvržení pracovní doby, povolením home-office, spravedlivým odměňováním, otevřenou komunikací, teambuildingy/školením, informovaností, korektním jednáním, setkáváním v rámci kulturních či společenských akcí.

Otázka: Jaké předpoklady vytváří úřad pro zabezpečení rovných příležitostí u stávajících zaměstnanců a v rámci přijímání nových zaměstnanců?

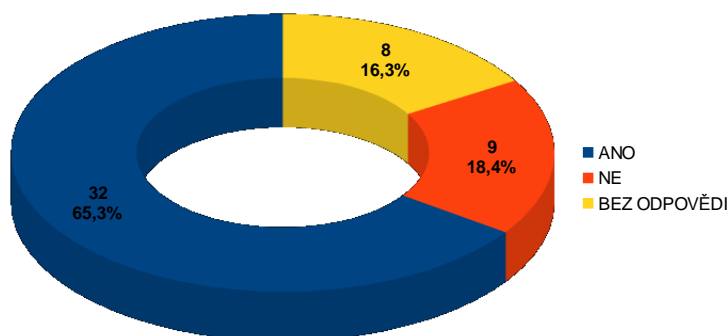
Z výzkumu vyplynulo, že jsou rovné příležitosti zajišťovány v návaznosti na podmínky zákona č. 234/2014 Sb., o státní službě. Dodržování principu rovného přístupu a zákazu diskriminace, respektování vnitřního předpisu rezortu jsou pro drtivou většinu respondentů samozřejmostí. Úřady se shodují, že prioritou samotného procesu výběru zaměstnance na obsazované místo je požadovaná kvalifikace a odborné znalosti a zkušenosti, čímž je zajištěna stejná příležitost pro všechny žadatele, bez rozdílu pohlaví. Sporadicky se objevují možnosti zkráceného úvazku, případně práce z domova.

Otázka: Vytváří úřad sociálně znevýhodněným zaměstnancům a osobám se zdravotním postižením specifické podmínky?

Jsou-li odpovědi kladné, pak se jedná hlavně o bezbariérový přístup, aktivní nabídku pracovních a služebních míst, snížený úvazek, institut home-office, úpravu charakteru práce/služby, podporu začleňování do pracovního kolektivu.

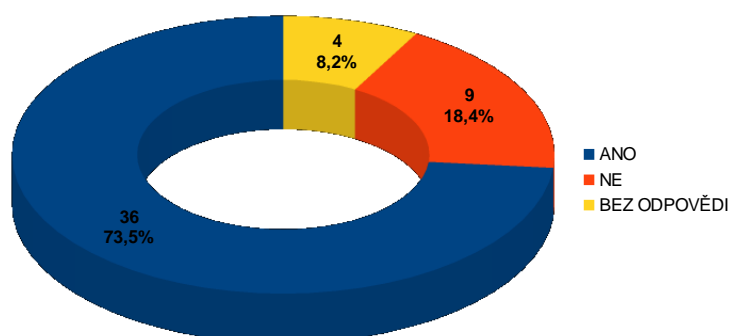


Graf 49: Vytváří úřad sociálně znevýhodněným zaměstnancům a osobám se zdravotním postižením specifické podmínky?



Otázka: Jsou budovy v rámci úřadu bezbariérové? Pokud ne, existuje časový harmonogram na odstranění bariér?

Graf 50: Jsou budovy v rámci úřadu bezbariérové?



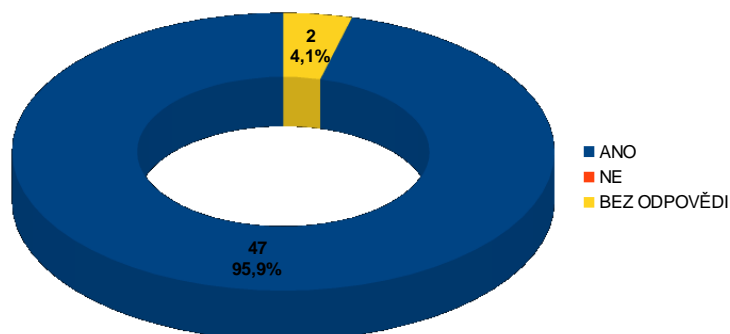
Otázka: Jakým způsobem jsou noví zaměstnanci prokazatelně informováni o zásadách bezpečnosti a ochrany zdraví při práci a zásady požární ochrany vašeho úřadu?

Tato problematika je na úřadech upravena služebním předpisem. Noví zaměstnanci jsou při nástupu proškolení v oblasti BOZP buď přímým nadřízeným, nebo školitelem v rámci vstupního vzdělávání. Záznam o proškolení je podepsán zaměstnancem i školitelem (nadřízeným) a zařazen do osobního spisu. Některé úřady k úvodnímu školení či školení BOZP využívají e-learning, po jehož absolvování obdrží účastník certifikát.



Otázka: Jsou všichni zaměstnanci informováni a školeni pravidelně a v návaznosti na změnách příslušných předpisů?

Graf 51: Jsou všichni zaměstnanci informováni a školeni pravidelně a v návaznosti na změnách příslušných předpisů?

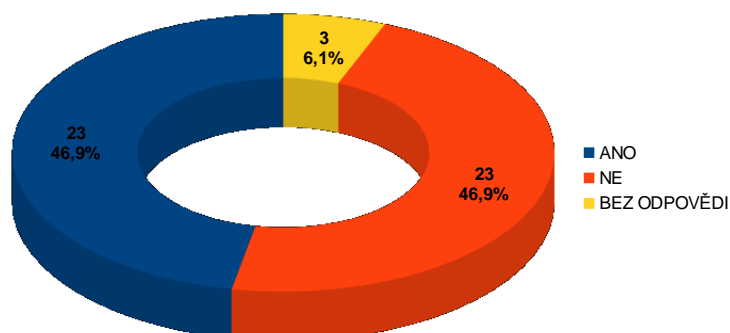


Otázka: Realizuje váš úřad nějaká nadstandardní opatření v oblasti péče o zdraví zaměstnanců?

Jsou-li na úřadech realizována nadstandardní opatření, jedná se většinou o pořádané kurzy první pomoci, benefity na sport a zdravotní pomůcky. Dále je to nabídka zvýhodněných wellness programů, jóga na pracovišti, rehabilitační centrum, realizace seminářů a workshopů zaměřených na péči o zdraví. Respondenti také frekventovaně připomínají, že je na jejich úřadě možné čerpání FKSP na sportovní aktivity.

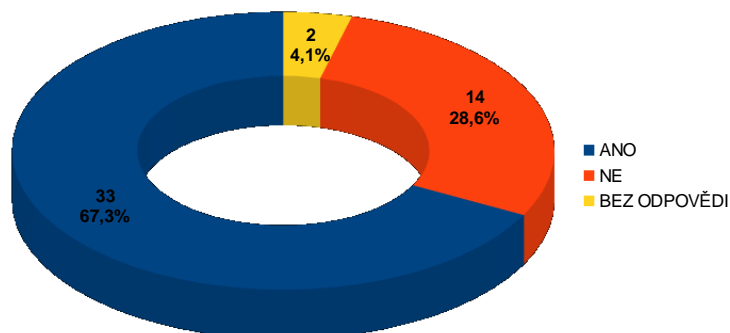


Graf 52: Realizuje váš úřad nějaká nadstandardní opatření v oblasti péče o zdraví zaměstnanců?



Otázka: Působí ve služebním úřadu zástupci pro BOZP?

Graf 53: Působí ve služebním úřadu zástupci pro BOZP?



Otázka: Jakým způsobem je ve služebním úřadu zajišťováno právo státních zaměstnanců na projednání podle § 131 zákona?

Toto právo je většinou zajišťováno prostřednictvím odborových organizací, externího specialisty pro otázky BOZP se zaměstnanci, či působností odborně způsobilé fyzické osoby k prevenci rizik ve spolupráci s představenými.

Jako příklad best practice lze uvést, že se v této oblasti osvědčily e-learningové nástroje, které na jedné straně obsahují nezbytné informace pro zaměstnance, na straně druhé se jedná o administrativně nenáročnou formu hodnocení stavu v této oblasti. Doporučení se tedy orientují na rozšíření a posílení e-learningových nástrojů zaměřených na tuto oblast.



SROVNÁNÍ

Předpoklady pro zabezpečení rovných příležitostí u stávajících zaměstnanců a v rámci přijímání nových zaměstnanců

Téměř všechny úřady uvádějí, že proces transparentnosti výběrového řízení a zabezpečení rovných příležitostí na pracovišti je u nich samozřejmostí. Inzeráty jsou stejně jako v minulém roce genderově neutrální, vyvážené, důraz je kladen na kvalifikační předpoklady uchazeče i zaměstnance bez ohledu na jeho pohlaví či případný handicap. Stejně jako minulý rok jsou uváděny výjimečně i případy, kdy zaměstnavatel vyjde vstříc úpravou pracovní doby nebo pracovních podmínek. U výběrového procesu jsou obvyklé vícečlenné komise s předem připravenými dotazy a jednotnou metodikou pro vyhodnocení úspěšnosti uchazeče.



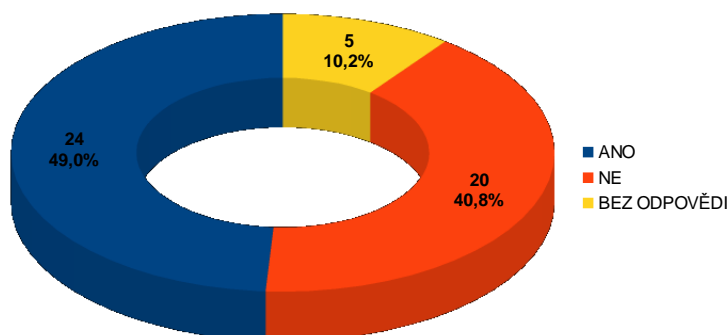
VIII. TECHNICKÉ ZAJIŠTĚNÍ PERSONÁLNÍCH PROCESŮ, CONTROLLING

Pro osmý okruh byly zpracovány otázky z dotazníkové oblasti C14. *Technické zajištění personálních činností a controlling*. Tento okruh obsahuje celkem 7 otázek a možnost volného doplnění příkladu dobré praxe, poznámek či přidání dokumentu. Pro tento okruh otázek předpokládáme, že je využíván Informační systém o státní službě. Máme k dispozici údaje o dílčích HR systémech na služebních úřadech v souvislosti s jejich napojením na ISoSS.

Otázka: Existuje na vašem úřadu strategie elektronizace podpůrných a personálních činností?

Existují-li na úřadech tyto strategie, jedná se převážně o personální informační systémy, EKIS, IMIS – EGJE, OK Base.

Graf 54: Existuje na vašem úřadu strategie elektronizace podpůrných a personálních činností?

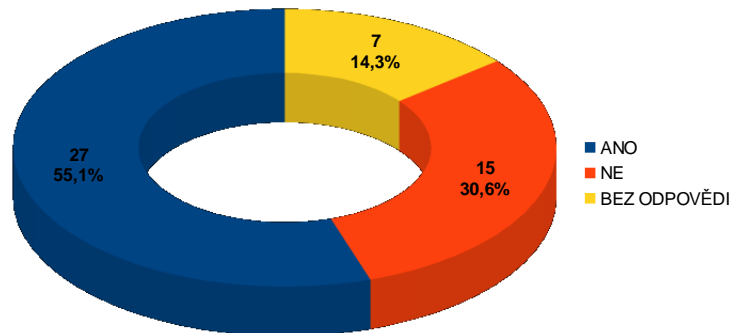


Otázka: Zjišťuje úřad potřeby či nápady zaměstnanců ve věci elektronizace procesů podpůrných pro výkon jejich služby?

Z průzkumu vyplynulo, že se potřeby a nápady řeší cestou HelpDesk a osob odpovědných za provoz a rozvoj ICT, které pravidelně zjišťují potřeby či připomínky zaměstnanců ve věci elektronizace procesů podpůrných pro výkon jejich služby.



Graf 55: Zjišťuje úřad potřeby či nápady zaměstnanců ve věci elektronizace procesů podpůrných pro výkon jejich služby?



Otázka: Jaké personální činnosti jsou ve vašem úřadu elektronizovány?

Téměř všichni dotázaní uvádějí, že je na jejich úřadě elektronizována personální agenda. Dále jsou to:

- mzdový systém
- docházkový systém
- dovolená
- služební hodnocení
- spisová služba
- systemizace
- vzdělávání
- služební a pracovní cesty a náhrady
- indispoziční volno
- výplatní pásy
- mzdové účetnictví



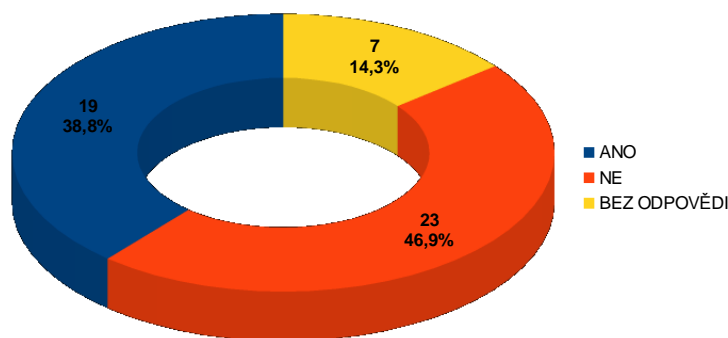
Otázka: V jakých oblastech či jaké on-line formuláře nebo jiné elektronické nástroje jsou využívány?

Ze zaslaných odpovědí vyplývá, že nejčastěji jsou využívány on-line formuláře pro oblasti:

- formuláře k interní spisové základně (součást GINISu)
- vzdělávání
- návrh odměn
- plánování dovolené
- hodnocení
- docházka
- elektronická webová aplikace k služebnímu hodnocení
- personálně-mzdový systém
- odměňování, přijímání zaměstnanců
- elektronické výplatní pásky
- částečně cestovní příkazy,
- přehled aktuálních zůstatků v daném kalendářním roce dovolené a služebního volna (sick day, studijní volno, zařízení osobních záležitostí)

Otázka: Vyhodnocuje úřad efektivnost využívaných technologií?

Graf 56: Vyhodnocuje úřad efektivnost využívaných technologií?

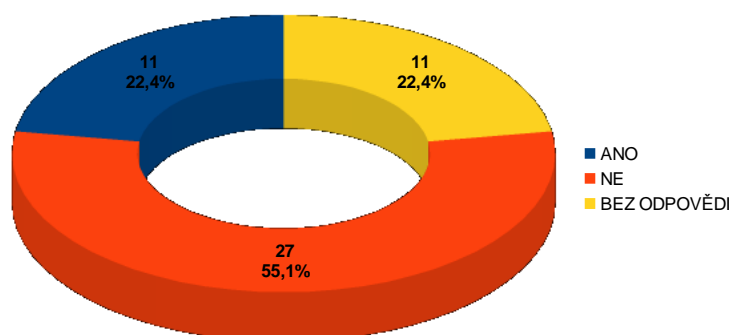




Otázka: V jakých oblastech personálních procesů využíváte outsourcing?

Využívají-li úřady outsourcing, jedná se především o inzerci v rámci výběrových řízení na obsazení volného služebného či pracovního místa, vzdělávání zaměstnanců (pomocí vzdělávacích agentur), školení BOZP.

Graf 57: Využíváte v oblastech personálních procesů outsourcing?



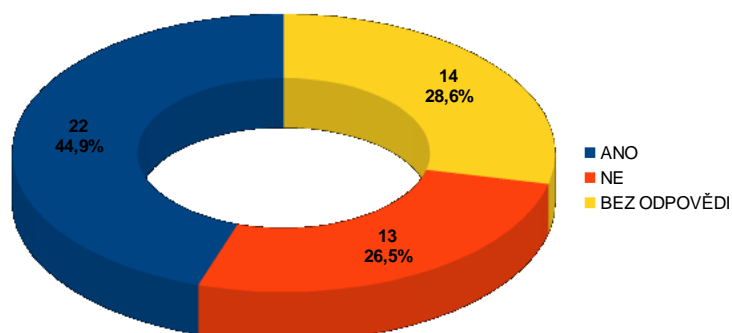
Otázka: Jaké oblasti jsou na vašem úřadě předmětem personálního controllingu?

Personální controlling je úřady chápán jako definování metodiky řízení personálních zdrojů. Personální controlling se prolíná všemi ostatními oblastmi řízení, pracuje s plánovými a skutečnými stavy zaměstnanců. Součástí tohoto controllingu je také oblast vzdělávání a hodnocení zaměstnanců, fluktuace zaměstnanců (nábor zaměstnanců), odměňování zaměstnanců, čerpání rozpočtů, plánování dovolené, ukazatele mzdové regulace, věková a genderová struktura, je hodnocení spokojenosti zaměstnanců.

Doporučení zvážit koordinovanou přípravu řešení vybraných personálních činností a controllingu.



Graf 58: Jsou oblasti na vašem úřadě předmětem personálního controllingu?



SROVNÁNÍ

Zatímco v roce 2015 bylo využívání outsourcingu v rámci personálních procesů poměrně frekventované - cca 80 %, je tento rok využíván pouze z 23 %. Vzhledem k tomu, že v roce 2015 byla z povahy otázky možnost interpretovat outsourcing také v souvislosti s inzercí na zprostředkovatelských serverech, není toto srovnání zcela relevantní. Ukazuje nicméně trend, že úřady samy zajišťují průběh personálních procesů a k personálnímu řízení využívají zejména etablované informační systémy (EKIS, VEMA, SAP). Méně častý je outsourcing týkající se právního poradenství nebo lékařské péče.

Je nutné konstatovat, že efektivnost využívání informačních technologií hodnotí úřady ambivalentně. Pouze cca 39 % úřadů se vyjadřuje k efektivnosti využití kladně, 47 % záporně a 14 % se k otázce nevyjádřilo. Toto zjištění je signálem, že informační technologie úřady spíše zatěžují a činnost svým způsobem problematizují (odborná náročnost, vyšší administrativa, množství systémů). V minulém roce dotaz na efektivnost nepadl a není tak možné srovnání.



ZÁVĚR

Analýzy současného stavu personálních procesů ve správních úřadech za rok 2016 zpracovává údaje 49 úřadů, které byly dopisem náměstka ministra vnitra pro státní službu v této věci požádány o součinnost.

Lze říci, že personální politika se na služebních úřadech v souvislosti s účinností zákona č. 234/2014 Sb. o státní službě (1. ledna 2015) značně konsolidovala a minimalizovaly se tak rozdíly v individuálních přístupech k personální praxi. Tato skutečnost se týká nejsilněji významných praktických otázek, zejména náboru nových zaměstnanců, vzdělávání stávajících zaměstnanců a hodnocení výkonu. Došlo také ke zlepšení přehlednosti a orientace vedoucích i podřízených zaměstnanců v personálních otázkách.

Závěrem lze konstatovat, že je nanejvýš vhodné, aby se podobný sběr dat stal ve stanoveném časovém horizontu pravidlem a mohlo tak dojít k pravidelnému porovnání a vyhodnocování vývoje jednotlivých oblastí personálních procesů ve státní správě.



SEZNAM GRAFŮ

Graf 1: Je ve vašem úřadu zpracována politika lidských zdrojů?	4
Graf 2: Je politika lidských zdrojů k dispozici všem zaměstnancům?	5
Graf 3: Je ve vašem úřadu politika lidských zdrojů formalizována?	6
Graf 4: Má váš úřad zpracovaný plán budoucí potřeby lidských zdrojů?	7
Graf 5: Je východiskem pro plánování budoucí potřeby lidských zdrojů - Analýza současného stavu? 7	
Graf 6: Je východiskem pro plánování budoucí potřeby lidských zdrojů - Strategie úřadu?	8
Graf 7: Je východiskem pro plánování budoucí potřeby lidských zdrojů - Zjištění potřeb úřadu?	8
Graf 8: Je vedení úřadu pravidelně seznamováno s plánem budoucí potřeby lidských zdrojů?	10
Graf 9: Místa, která budou v organizační struktuře zachována, zaniknou nebo se změní	10
Graf 10: Místa, u kterých jsou nutné změny požadavků na kvalifikaci	11
Graf 11: Nezbytné změny řídicích úrovní (struktura současného stavu a její vhodnost)	11
Graf 12: Potřeby rozvoje zaměstnanců	12
Graf 13: Potřeby nábory a získávání určitých typů zaměstnanců	12
Graf 14: Potřeby uvolňování určitých skupin zaměstnanců	13
Graf 15: Náměty pro vytváření firemní kultury	13
Graf 16: Zpětnou vazba a její vyhodnocení pro případné úpravy plánování potřeby lidských zdrojů na další období	14
Graf 17: Je nad rámec zákonných požadavků charakterizováno na vašem úřadě služební/pracovní místo - Popis/náplň práce?	15
Graf 18: Je nad rámec zákonných požadavků charakterizováno na vašem úřadě služební/pracovní místo - Vzdělání a kvalifikace?	16
Graf 19: Je nad rámec zákonných požadavků charakterizováno na vašem úřadě služební/pracovní místo - Pracovní zkušenosti?	16
Graf 20: Je nad rámec zákonných požadavků charakterizováno na vašem úřadě služební/pracovní místo - Odborné znalosti a dovednosti?	17
Graf 21: Je nad rámec zákonných požadavků charakterizováno na vašem úřadě služební/pracovní místo - Měkké kompetence	17
Graf 22: Je nad rámec zákonných požadavků charakterizováno na vašem úřadě služební/pracovní místo - Definování odpovědností?	18
Graf 23: Je nad rámec zákonných požadavků charakterizováno na vašem úřadě služební/pracovní místo - Definování pravomocí?	18
Graf 24: Je nad rámec zákonných požadavků charakterizováno na vašem úřadě služební/pracovní místo - Definování zastupitelnosti?	19
Graf 25: Je nad rámec zákonných požadavků charakterizováno na vašem úřadě služební/pracovní místo - Definování podpisových rolí?	19
Graf 26: Je nad rámec zákonných požadavků charakterizováno na vašem úřadě služební/pracovní místo - Definování podpisových rolí?	20
Graf 27: Je na vašem úřadě zaveden jednotný postup tvorby a schvalování charakteristiky místa?	21



Graf 28: Jsou uvedené charakteristiky místa zveřejněny v rámci inzerátu na obsazení volných pozic?	21
Graf 29: Spolupracuje váš úřad v oblasti nábory s personálními agenturami?	22
Graf 30: Spolupracuje váš úřad se školami?	23
Graf 31: Je toto ověřování ve vašem úřadu nastaveno jako povinnost?.....	24
Graf 32: Je ve vašem úřadu zaveden tzv. adaptační proces?.....	25
Graf 33: Je adaptační proces popsán ve vnitřních řídicích dokumentech úřadu?.....	26
Graf 34: Je zpracován harmonogram adaptace pro nastupujícího zaměstnance?.....	26
Graf 35: Je zpracována příručka pro nového zaměstnance?.....	27
Graf 36: Je v rámci adaptace zaveden institut mentora pro nového zaměstnance?.....	27
Graf 37: Je zavedeno školení pro mentora „jak mentorovat“?.....	28
Graf 38: Je zavedena povinnost pro nového zaměstnance absolvovat tzv. adaptační kolečko?	29
Graf 39: Je adaptační proces nového zaměstnance vyhodnocován?	29
Graf 40: Probíhá ve vašem úřadu na závěr adaptačního řízení hodnocení zaměstnance?.....	32
Graf 41: Je na vašem úřadu zavedeno nějaké další hodnocení nad rámec zákonných požadavků?.....	33
Graf 42: Umožňuje úřad rotaci zaměstnanců v rámci partnerství?	36
Graf 43: Umožňuje úřad rotaci zaměstnanců v rámci úřadu?	37
Graf 44: Jsou stanovena pravidla pro rotaci zaměstnanců?.....	37
Graf 45: Zjišťuje úřad spokojenost zaměstnanců s poskytovanými benefity?.....	41
Graf 46: Je systém benefitů pravidelně přezkoumáván?	41
Graf 47: Jsou s nimi všichni zaměstnanci seznámeni?.....	43
Graf 48: Je zajištěno prokazatelným způsobem?	44
Graf 49: Vytváří úřad sociálně znevýhodněným zaměstnancům a osobám se zdravotním postižením specifické podmínky?.....	46
Graf 50: Jsou budovy v rámci úřadu bezbariérové?.....	46
Graf 51: Jsou všichni zaměstnanci informováni a školeni pravidelně a v návaznosti na změnách příslušných předpisů?	47
Graf 52: Realizuje váš úřad nějaká nadstandardní opatření v oblasti péče o zdraví zaměstnanců?.....	48
Graf 53: Působí ve služebním úřadu zástupci pro BOZP?.....	48
Graf 54: Existuje na vašem úřadu strategie elektronizace podpůrných a personálních činností?	50
Graf 55: Zjišťuje úřad potřeby či nápady zaměstnanců ve věci elektronizace procesů podpůrných pro výkon jejich služby?	51
Graf 56: Vyhodnocuje úřad efektivnost využívaných technologií?	52
Graf 57: Využíváte v oblastech personálních procesů outsourcing?.....	53
Graf 58: Jsou oblasti na vašem úřadě předmětem personálního controllingu?	54



SEZNAM RESPONDENTŮ

Agentura pro podnikání a inovace
Centrum pro regionální rozvoj České republiky
Česká inspekce životního prostředí
Česká obchodní inspekce
Česká plemenářská inspekce
Česká správa sociálního zabezpečení
Česká školní inspekce
Český báňský úřad
Český statistický úřad
Český úřad pro zkoušení zbraní a střeliva
Český úřad zeměměřický a katastrální
Dražní inspekce
Generální finanční ředitelství
Ministerstvo financí ČR
Ministerstvo kultury
Ministerstvo obrany
Ministerstvo práce a sociálních věcí
Ministerstvo pro místní rozvoj
Ministerstvo průmyslu a obchodu
Ministerstvo spravedlnosti
Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy
Ministerstvo vnitra ČR
Ministerstvo zahraničních věcí České republiky
Ministerstvo zdravotnictví
Ministerstvo zemědělství
Ministerstvo životního prostředí
Národní archiv
Puncovní úřad
Rada pro rozhlasové a televizní vysílání
Správa státních hmotných rezerv
Správa základních registrů
Státní fond životního prostředí ČR
Státní plavební správa
Státní pozemkový úřad
Státní úřad inspekce práce
Státní úřad pro jadernou bezpečnost
Státní ústav pro kontrolu léčiv
Státní veterinární správa
Státní zemědělská a potravinářská inspekce
Státní zemědělský intervenční fond
Úřad práce ČR
Úřad pro civilní letectví
Úřad pro mezinárodněprávní ochranu dětí
Úřad pro obrannou standardizaci, katalogizaci a státní ověřování jakosti
Úřad pro ochranu hospodářské soutěže
Úřad pro technickou normalizaci, metrologii a státní zkušebnictví
Úřad průmyslového vlastnictví
Úřad vlády ČR
Ústav pro státní kontrolu veterinárních biopreparátů a léčiv