



Evropská unie  
Evropský sociální fond  
Operační program Zaměstnanost



MINISTERSTVO VNITRA  
ČESKÉ REPUBLIKY

# ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU PERSONÁLNÍCH PROCESŮ VE SPRÁVNÍCH ÚŘADECH

*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*

---

Sekce pro státní službu  
Ministerstvo vnitra ČR  
září 2015



## OBSAH

Úvod .....	3
Okruh 1 - Údaje o organizaci .....	5
Okruh 2 – Personální plánování .....	11
Okruh 3 – Získávání, výběr, přijímání a adaptace zaměstnanců .....	22
Okruh 4 – Hodnocení zaměstnanců .....	33
Okruh 5 - Vzdělávání .....	40
Okruh 6 – Motivace a odměňování .....	45
Okruh 7 – Pracovněprávní vztahy .....	48
Okruh 8 – Pracovní podmínky .....	56
Okruh 9 – Technické zajištění .....	62
Okruh 10 – Přehled platných „personálních“ interních předpisů a dokumentů .....	65
Závěr .....	67
Seznam příloh .....	68
Seznam grafů .....	69



## ÚVOD

Strategický rámec rozvoje veřejné správy České republiky pro období 2014 – 2020 (dále také Strategický rámec nebo SRRVS) vznikl na základě potřeby vytvoření koncepčního dokumentu, kterým byl stanoven směr a rozvoj veřejné správy v České republice. Tento strategický dokument byl schválen vládou České republiky svým usnesením č. 680 ze dne 27. srpna 2014 a upraven ve znění usnesení č. 21 ze dne 14. ledna 2015.

Usnesením č. 21 ze dne 14. ledna 2015 byly také schváleny tzv. Implementační plány Strategického rámce rozvoje veřejné správy České republiky pro období 2014 - 2020 (dále jen „Implementační plány“). V Příloze č. 1 Hierarchické struktury prací k Implementačním plánům pro Strategický cíl 4: Profesionalizace a rozvoj lidských zdrojů ve veřejné správě (Specifický cíl 4.2) byl schválen také bod 1.c, který stanoví úkol „**Zpracování analýzy současného stavu personálních procesů ve správních úřadech podle 8 nastavených pilířů, s přihlédnutím ke zhodnocení stavu personálních procesů ve správních úřadech v ČR a zhodnocení současného stavu nastavených personálních procesů ve VS používaných v zahraničí, zejména pak v zemích EU**“.

V rámci delimitace agendy státní služby z Úřadu vlády na Ministerstvo vnitra v roce 2014 došlo mezi těmito subjekty k převedení materiálu, který zhodnocuje stav nastavených personálních procesů v některých zemích Evropské unie. Jedná se o materiály Modely státní služby v některých zemích EU a Studie státní služby v deseti zemích EU. Oba materiály jsou vyvěšeny na webových stránkách Státní služba [www.statnisluzba.cz](http://www.statnisluzba.cz) v záložce Dokumenty a stanoviska a dále Ostatní dokumenty.

Dne 5. června 2015 byly všechny služební úřady osloveny dopisem náměstka ministra vnitra pro státní službu s žádostí o spolupráci při zpracování této analýzy s tím, aby vyplnily příložené dotazníky s termínem odevzdání do 10. července 2015. Dotazníky byly sestaveny pracovníky sekce pro státní službu Ministerstva vnitra dle 8 bodů (pilířů) uvedených v Příloze č. 2 – doplňující informace k Implementačnímu plánu pro Strategický cíl 4.

Dotazník byl rozdělen do deseti okruhů: personální plánování, získávání, výběr, přijímání a adaptace zaměstnanců, hodnocení zaměstnanců, pracovněprávní vztahy, motivace a odměňování, pracovní podmínky, technické zajištění personálních činností při řízení lidských zdrojů a doložení interních personálních předpisů.

Z hlediska absolutních čísel bylo v rámci šetření osloveno celkem 231 subjektů. Tyto byly dále pro potřeby vyhodnocení a rovněž vzhledem ke svému statutu rozděleny do dvou dílčích skupin. První soubor tvoří tzv. „skupina 27 úřadů“ – jedná se o služební úřady dle zákona č. 2/1969 Sb. o zřízení ministerstev a jiných ústředních orgánů státní správy ČR. Konkrétně je tato kategorie představována 14 ministerstvy, Úřadem vlády a 12 samostatnými služebními úřady, včetně Archivu bezpečnostních složek<sup>1</sup>. Druhá skupina tzv. „ostatních úřadů“ je složena z podřízených úřadů jednotlivých ministerstev, přičemž v případě finančních úřadů, správy sociálního zabezpečení, inspektorátů práce, státních a oblastních archivů, krajských hygienických stanic, obvodních báňských úřadů, katastrálních úřadů a zeměměřických

---

<sup>1</sup> Detailní přehled jednotlivých úřadů je uveden v samostatné Příloze č. 1.



a katastrálních inspektorátů byla oslovena rovněž jednotlivá detašovaná pracoviště<sup>2</sup>. Součástí šetření byla také krajská vojenská velitelství a újezdní úřady – jejich odpovědi byly nicméně zahrnuty do dotazníku dodaného Ministerstvem obrany.

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 100 %. V rámci skupiny „ostatní úřady“ vyhotovený dotazník doložilo 47 úřadů. Z celkového počtu 204 oslovených je tedy procentuální hodnota úspěšnosti 23 %. Z tohoto čísla je nicméně nutné vyjmout úřady podřízené Ministerstvu obrany, jejichž odpovědi jsou zahrnuty do dotazníků doložených ministerstvem obrany (celkem se jedná o 19 subjektů). Daná kategorie tedy z hlediska dat vyhodnocených v rámci této analýzy reflektuje stav personálních procesů v jedné čtvrtině oslovených „ostatních úřadů“ (25 %). Pro úplnost je nutné uvést subjekty, které dotazník nedodaly a které tedy nejsou součástí výstupů vyplývajících ze zpracovaného přehledu: Generální finanční ředitelství, Odvolací finanční ředitelství, finanční úřady, detašovaná pracoviště Správy sociálního zabezpečení, oblastní inspektoráty práce, Česká obchodní inspekce, Český úřad pro zkoušení zbraní a střeliva, Státní energetická inspekce, Puncovní úřad, Úřad pro technickou normalizaci, metrologii a státní zkušebnictví, Státní oblastní archiv v Plzni, obvodní báňské úřady, katastrální úřady, zeměměřické a katastrální inspektoráty, Zeměměřický úřad.

Analýza je zpracována dle níže uvedené struktury, jež je pro všechny kapitoly, resp. okruhy jednotná a je dodržována v rámci celého dokumentu. Cílem takto nastaveného systému je zajištění maximální přehlednosti vyhodnocených dat a konzistentnosti analýzy jako celku.

Jednotlivé kapitoly odpovídají okruhům vydefinovaným v rámci dotazníků. Součástí úvodu každé sekce je krátké shrnutí povahy daného okruhu – jaká data jsou předmětem zjišťování, kolik bylo v rámci daného okruhu položeno dotazů, případně, jak je kapitola členěna apod. Vyhodnocení daného okruhu je dále rozděleno dle jednotlivých dotazů, které tvoří dílčí podkapitoly. Každý dotaz je poté vyhodnocen podle definovaných skupin „27 úřadů“ a „ostatních úřadů“. V případě, že je to relevantní, jsou data doplněna rovněž o grafická zobrazení výstupů. V závěru každého okruhu je připojen krátký přehled zjištěných skutečností. Analýza jako celek je zakončena závěrem.

Předkládaný Analýza současného stavu personálních procesů ve správních úřadech byla projednána na jednání Řídicího výboru pro lidské zdroje dne 3. září 2015 se stanovením termínu pro zaslání připomínek. Členové tohoto ŘV připomínky neměli, materiál je proto předkládán Radě vlády pro veřejnou správu bez připomínek či rozporu.

---

<sup>2</sup> Přehled konkrétních oslovených subjektů je uveden v Příloze č. 1.



## OKRUH 1 - ÚDAJE O ORGANIZACI

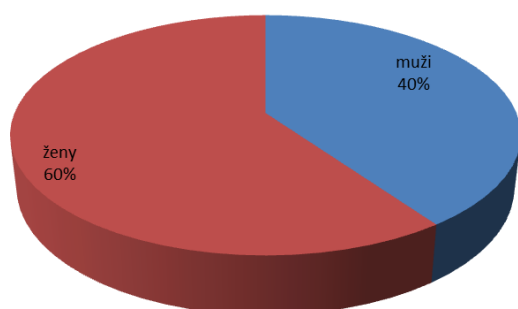
Okruh 1 obsahuje celkem 11 otázek, převážně statistického charakteru. První dva dotazy jsou zaměřeny na zjištění identifikačních parametrů daného subjektu. V rámci dalších položek měli tazatelé doplnit počty zaměstnanců, poměry mezi ženami a muži, počty zaměstnanců na DPČ a DPP, či počty zaměstnanců dle věkové struktury, zdravotního nebo rodinného stavu.

Vzhledem k charakteru dotazů jsou dotazy 1 až 6 vyhodnoceny společně.

### Otázky č. 1.1 až 1.6

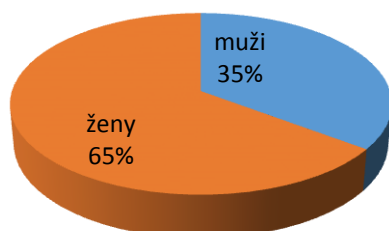
#### A. Skupina 27 služebních úřadů

Otázky 1.1 až 1.6 jsou statistického charakteru, jejich vyhodnocení je pro přehlednost uvedeno v rámci souhrnné tabulky za 27 úřadů (viz Příloha č. 2). Samostatně jsou také uvedeny příklady některých ministerstev.

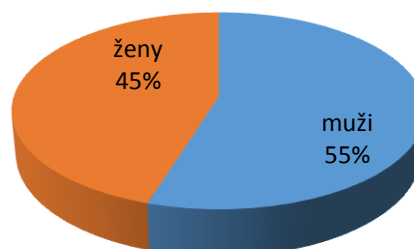


Graf č.1 – Poměr zaměstnanců ve 27 správních úřadech

V Grafu 1 – je uveden poměr mužů a žen v 27 správních úřadech. Uvedený graf dokládá, že v ústředních úřadech státní správy pracuje více žen než mužů. Tento závěr potvrzuje rovněž graf č. 2 pro Ministerstvo vnitra, výjimkou je však například Ministerstvo obrany (viz graf č. 3).



Graf č. 2 - Ministerstvo vnitra – počet žen a mužů



Graf č. 3 - Ministerstvo obrany – počet žen a mužů

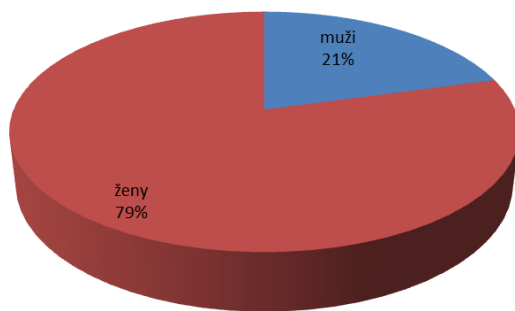


V souhrnné tabulce (viz Příloha č. 2) jsou uvedeny odpovědi všech 27 správních úřadů na otázky č. 1.1, 1.3 až 1.11. Otázka 1.2 – „Osoba odpovědná ve Vašem úřadu za personální procesy“ není uvedena, protože má informativní charakter.

Otázky 1.3 - Počet zaměstnanců na hlavní pracovní poměr (v rozdělení žen/mužů), 1.4 - Počet zaměstnanců na DPP (v rozdělení žen/mužů), 1.5 - Počet zaměstnanců na DPČ (v rozdělení žen/mužů), 1.6 - Celkový počet zaměstnanců (v rozdělení žen/mužů) mají charakter statistických údajů. Hlubší využití těchto údajů se předpokládá při dalším dotazníkovém šetření.

## B. Ostatní úřady

Výsledky ukázaly, že rovněž v případě skupiny ostatních úřadů většina subjektů zaměstnává více žen než mužů. Největší rozdíly byly identifikovány na Úřadu práce a České správě sociálního zabezpečení, kdy tyto úřady zaměstnávají téměř 90 % žen a 10 % mužů. Naopak nejméně žen má Ústav pro odborné zjišťování příčin leteckých nehod (80 % mužů a 20 % žen).



Graf č. 4 – Poměr zaměstnanců v ostatních úřadech

## Otázka 1.7 – Počet zaměstnanců (na hlavní pracovní poměr) na mateřské nebo rodičovské dovolené

### A. Skupina 27 služebních úřadů

Prakticky všichni respondenti mají přibližně 5 % svých zaměstnanců na rodičovské či mateřské dovolené. K celkovému poměru všech zaměstnanců se však toto procento jeví jako dosti nízké.

### B. Ostatní úřady

Obdobně jako u 27 úřadů dopadlo vyhodnocení výstupů i zde. Prakticky všichni respondenti mají část svých zaměstnanců na rodičovské či mateřské dovolené. K celkovému poměru všech zaměstnanců je to však velmi málo. V průměru je celkový počet zaměstnanců na mateřské nebo rodičovské dovolené cca 7 %.



## Otázka 1.8 – Počet zaměstnanců zdravotně znevýhodněných (na hlavní pracovní poměr)

### A. Skupina 27 služebních úřadů

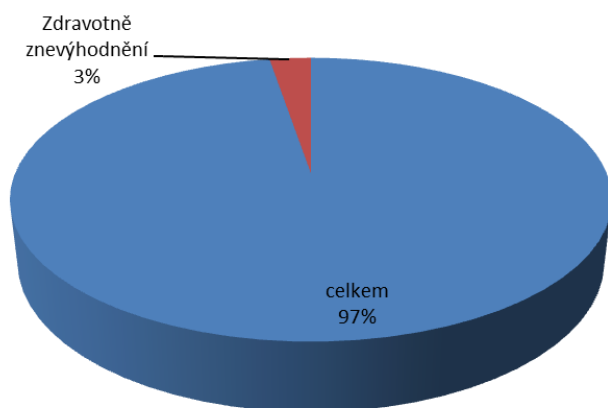
Dne 24. dubna 2015 zasedal Vládní výbor pro zdravotně postižené občany a projednával bod „Situace v oblasti zaměstnávání osob se zdravotním postižením v ústředních orgánech státní správy“.

Ministerstva a další ústřední orgány státní správy byly proto požádány o sdělení, jak plní povinnosti uložené jim v § 81 zákona č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti, ve znění pozdějších předpisů (dále jen „zákon o zaměstnanosti“), tedy jakým způsobem plní povinný podíl zaměstnávání osob se zdravotním postižením. Na základě obdržených podkladů došel Výbor k výsledku, že více jak 50 % z ministerstev plní zákonem stanovený povinný podíl kombinací zaměstnání osob se zdravotním postižením a náhradním plněním. Procentuálně se nejvíce blíží naplnění povinného počtu zaměstnaných osob se zdravotním postižením pouze přímým zaměstnáváním Ministerstvo práce a sociálních věcí (87 % povinného počtu).

Dotazníky, které byly zpracovány v rámci analýzy současného stavu personálních procesů ve správních úřadech, závěr Vládního výboru pro zdravotně postižené občany potvrdily, že Ministerstva a další orgány státní správy v průměru skutečně zaměstnávají zdravotně hendikepované v menším měřítku, než by mohly.

### B. Ostatní úřady

Podřízené služební úřady v poměru k celkovému počtu zaměstnanců zaměstnávají cca 3 % zdravotně znevýhodněných zaměstnanců, což je při srovnání s ústředními orgány o 2 % více. Přesto povinný limit 4 % daný § 81 zákona č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti nesplňují.



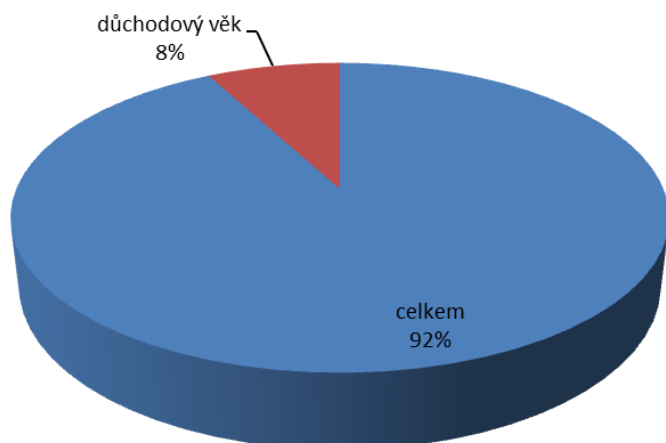
Graf č. 5 – Procento zdravotně znevýhodněných v ostatních úřadech

## Otázka 1.9 – Počet zaměstnanců v důchodovém a předdůchodovém věku (na hlavní pracovní poměr)

### A. Skupina 27 služebních úřadů



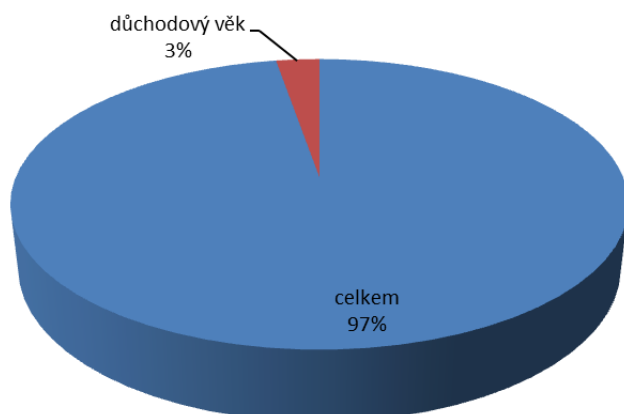
Prakticky všichni respondenti uvedli, že mají zaměstnance v předdůchodovém či důchodovém věku. Uvedený údaj nesleduje pouze Ministerstvo zdravotnictví. Pět úřadů sleduje rozdělení na předdůchodový a důchodový věk.



Graf č. 6 – Procento zaměstnanců v důchodovém věku ve 27 správních úřadech

## B. Ostatní úřady

Také téměř všechny podřízené služební úřady mají zaměstnance v předdůchodovém či důchodovém věku. Tento údaj nesleduje Česká správa sociálního zabezpečení a Ústav pro státní kontrolu veterinárních biopreparátů a léčiv.



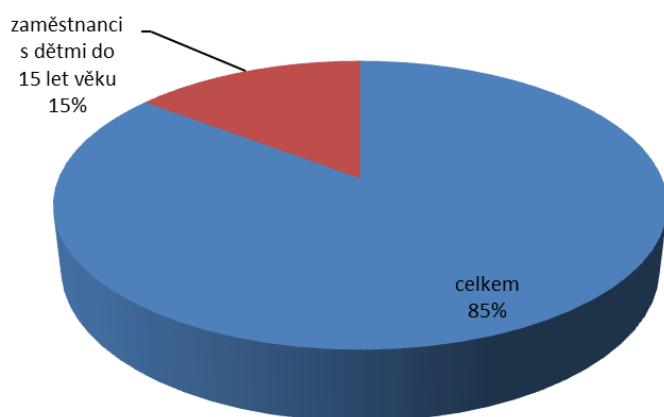
Graf č. 7 – Procento zaměstnanců v důchodovém věku v ostatních úřadech

## Otázka 1.10 – Počet zaměstnanců (žen/mužů) s dětmi do 15 let (na hlavní pracovní poměr)

### A. Skupina 27 služebních úřadů

Většina respondentů uvedla, že v průměru 5 - 15 % jejich zaměstnanců má děti ve věku do 15 let. Uvedený údaj nesleduje Ministerstvo spravedlnosti, Ministerstvo zdravotnictví, Ministerstvo zemědělství a Ministerstvo životního prostředí. Uvedenou skutečnost neeviduje rovněž Úřad průmyslového vlastnictví.

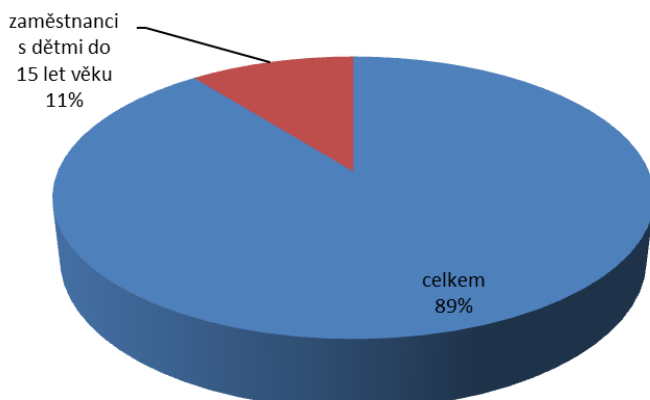




Graf č. 8 – Zaměstnanci s dětmi do 15 let věku ve 27 správních úřadech

## B. Ostatní úřady

Většina podřízených služebních úřadů údaj o zaměstnancích s dětmi do 15 let věku eviduje. V průměru se jedná o 10 % zaměstnanců z celkového počtu 33188 zaměstnanců v podřízených služebních orgánech.



Graf č. 9 – Zaměstnanci s dětmi do 15 let věku v ostatních úřadech

## Otázka 1.11 - Kapacita resortní školky

### A. Skupina 27 služebních úřadů

Prakticky většina respondentů uvedla, že nemají resortní školky. Z 12 samostatných služebních úřadů nemá školku ani jeden úřad. Z ministerstev mají školku: Ministerstvo financí, Ministerstvo obrany, Ministerstvo práce a sociálních věcí, Ministerstvo průmyslu a obchodu, Ministerstvo zahraničních věcí a Ministerstvo zemědělství.

V dohledné době chtějí otevřít školku Ministerstvo vnitra a Ministerstvo kultury.

### B. Ostatní úřady

Žádný z podřízených úřadů nemá vlastní školku a ani ji v dohledné době neplánuje. V případě podřízených organizací Ministerstva obrany, je využívána školka Ministerstva obrany.



## Shrnutí okruhu 1

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 10 %. Kromě 3 úřadů, které daný údaj nesledují, uvedly všechny ostatní subjekty rovněž počet zaměstnanců v předdůchodovém věku (tito zaměstnanci tvoří v průměru 7 % z celkového počtu zaměstnanců). V případě dodržování zákonné povinnosti zaměstnávání hendikepovaných pracovníků na hlavní pracovní poměr byl potvrzen deficit v plnění stanoveného poměru. Dle aktuálních čísel tvoří hendikepovaní pracovníci v průměru 2 % z celkového počtu všech zaměstnanců. Ačkoli ze závěrů Analýzy vyplývá, že v úřadech je 10 až 15 % zaměstnanců s dětmi do 15 let, resortní školka je v tuto chvíli zřízena pouze u 6 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 4 dílčích dotazů. Vyhodnocení dat tohoto okruhu je provedeno souhrnně v rámci obou vydefinovaných skupin, tj. dělení na 27 úřadů a ostatní úřady a je uvedeno přímo v textu v rámci jednotlivých odpovědí.

### Otázka 2.1 - Analýza potřeby nových pracovních míst

#### Skupina 27 služebních úřadů a Ostatní úřady

Dotaz, jak oslovené úřady provádí analýzy nových pracovních míst, vyhodnotili jednotliví tazatelé následovně (odpověď lze zaznamenat u 23 úřadů ze složky „27 úřadů“ a u 32 úřadů z části „Ostatní úřady“):

- Celkem ve 24 případech je daná problematika řešena systemizací, přičemž dle dalšího rozdělení využívá systemizaci 10 subjektů ze skupiny 27 ústředních orgánů a ve zbylých 14 případech se jedná o ostatní úřady

Skupina 27 úřadů	
Ministerstvo kultury	Úřad průmyslového vlastnictví
Ministerstvo vnitra	Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy
Ministerstvo zdravotnictví	Ministerstvo zahraničních věcí
Český báňský úřad	Český úřad zeměměřický a katastrální
Správa státních hmotných rezerv	
Úřad vlády ČR	
Ostatní úřady	
Státní oblastní archiv v Praze	Národní archiv
Státní oblastní archiv v Zámrsku	Státní oblastní archiv v Litoměřicích
Moravský zemský archiv v Brně	KHS Středočeského kraje
Zemský archiv v Opavě	Státní veterinární správa
KHS Karlovarského kraje	Ústřední kontrolní a zkušební ústav zemědělský
KHS Olomouckého kraje	Státní pozemkový úřad
Drážní inspekce	
Úřad pro civilní letectví	

- Z nově zřízené agendy ze zákona či usnesení vlády nebo z legislativních úkolů vlády vychází při řešení potřeby nových pracovních míst 15 oslovených. I zde je samozřejmě možné identifikovat rozpad do skupiny 27 úřadů (z celkové hodnoty tvoří tato skupina 8 položek) a části za ostatní úřady (7 případů).
- Osm tazatelů provádí veškeré kroky zejména s ohledem na rozpočtový limit.

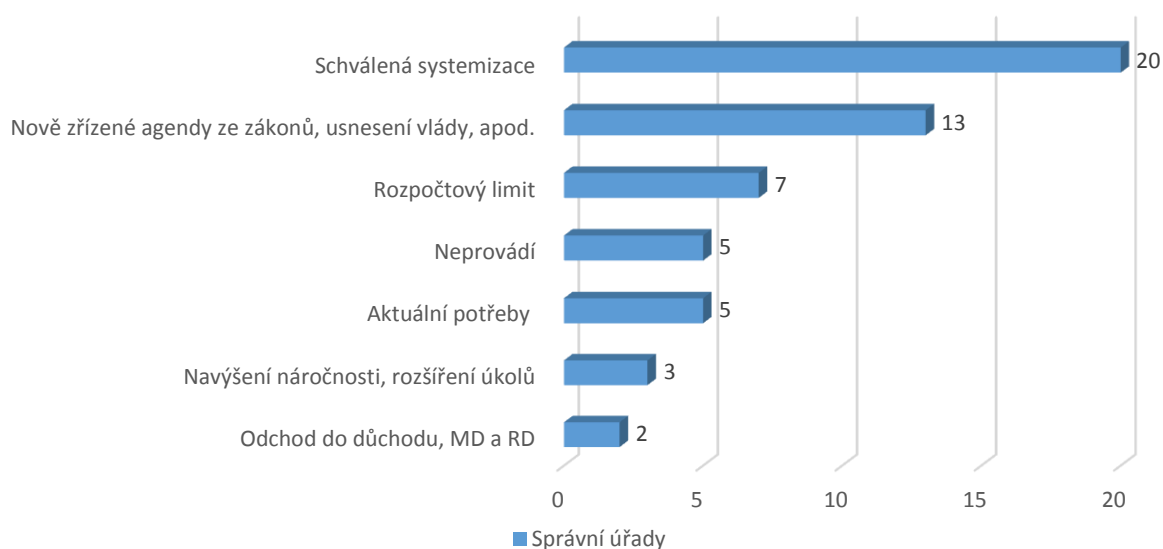
Odpověď „dle aktuální potřeby“ uvedlo celkem 6 úřadů, 3 v rámci nově vzniklé působnosti, navýšení náročnosti, nově vzniklých nebo rozšířených úkolech (Ministerstvo obrany, Český



statistický úřad, Rada pro rozhlasové a televizní vysílání), 2 dle odchodu na důchod, MD a RD (Státní oblastní archiv v Třeboni, Krajská hygienická stanice Plzeňského kraje).

Na otázku, jak úřady plánují optimální počet zaměstnanců, Energetický regulační úřad dodal, že se sleduje vytiženost jednotlivých zaměstnanců, odpracované hodiny nad rámec sjednané pracovní doby.

Údaj o tom, jak často úřady provádí analýzu potřeby nových pracovních míst, zodpověděly tři oslovené úřady: Úřad práce ČR ji provádí 1x ročně, Státní oblastní archiv v Praze zjišťuje analýzu každoměsíční kontrolou. Úřad pro mezinárodněprávní ochranu dětí uvedl, že analýzu srovnává s minulým obdobím.



Graf č. 10 – Analýza nových pracovních míst

## Otázka 2.2 - Charakteristika pracovního místa (popis pracovního místa, kvalifikační požadavky, stanovení kompetencí)

### Skupina 27 služebních úřadů a Ostatní úřady

Z oslovených úřadů odpovědělo, že charakterizují pracovní místo (z hlediska možnosti vyhodnocení odpovědí jednotlivých respondentů je nutné poznamenat, že v rámci dané odpovědi byly často uvedeny kombinace různých odpovědí, např. jeden úřad může charakteristiku pracovního místa vytvářet prostřednictvím pracovní náplně, kvalifikačním modelem či platovou třídou):



- 43 úřadů charakterizuje jednotlivá pracovní místa prostřednictvím popisu pracovní náplně

<b>Skupina 27 úřadů</b>	
Ministerstvo dopravy	Ministerstvo financí
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
Ministerstvo zdravotnictví	Ministerstvo zemědělství
Ministerstvo životního prostředí	Archiv bezpečnostních složek
Český statistický úřad	Český telekomunikační úřad
Energetický regulační úřad	Rada pro rozhlasové a televizní vysílání
Správa státních hmotných rezerv	Úřad pro ochranu osobních údajů
Úřad průmyslového vlastnictví	
<b>Ostatní úřady</b>	
Drážní úřad	Státní plavební správa
Úřad pro civilní letectví	Ústav pro odborné zjišťování příčin leteckých nehod
Státní fond dopravní infrastruktury	Česká správa sociálního zabezpečení
Státní úřad inspekce práce	Úřad práce ČR
Úřad pro mezinárodněprávní ochranu dětí	Centrum pro regionální rozvoj
Národní archiv	Státní oblastní archiv v Praze
Státní oblastní archiv v Litoměřicích	Hygienická stanice hlavního města Prahy
Krajská hygienická stanice Plzeňského kraje	Krajská hygienická stanice
Krajská hygienická stanice Pardubického kraje	Královéhradeckého kraje
Česká inspekce životního prostředí	Krajská hygienická stanice
Agentura ochrany přírody a krajiny ČR	Moravskoslezského kraje
	Správa Národního parku České Švýcarsko
	Státní fond životního prostředí

- 38 úřadů charakterizuje pracovní místo kvalifikačními požadavky

<b>Skupina 27 úřadů</b>	
Ministerstvo kultury	Ministerstvo obrany
Ministerstvo práce a sociálních věcí	Ministerstvo pro místní rozvoj
Ministerstvo vnitra	Ministerstvo zahraničních věcí
Ministerstvo zdravotnictví	Ministerstvo zemědělství
Ministerstvo životního prostředí	Český statistický úřad
Energetický regulační úřad	Rada pro rozhlasové a televizní vysílání
Správa státních hmotných rezerv	Státní úřad pro jadernou bezpečnost
Úřad pro ochranu hospodářské soutěže	Úřad průmyslového vlastnictví
Český úřad zeměměřický a katastrální	



<b>Ostatní úřady</b>	
Drážní inspekce	Státní plavební správa
Úřad pro civilní letectví	Státní fond dopravní infrastruktury
Úřad pro obrannou standardizaci, katalogizaci a státní ověřování jakosti	Česká správa sociálního zabezpečení
Státní úřad inspekce práce	Úřad práce ČR
Národní archiv	Státní oblastní archiv v Třeboni
Správa základních registrů	Hygienická stanice hlavního města Prahy
Krajská hygienická stanice Jihočeského kraje	Krajská hygienická stanice Karlovarského kraje
Krajská hygienická stanice Libereckého kraje	Krajská hygienická stanice Pardubického kraje
Krajská hygienická stanice Jihomoravského kraje	Česká inspekce životního prostředí
Správa Národního parku České Švýcarsko	Agentura ochrany přírody a krajiny ČR
Státní fond životního prostředí	

- 19 úřadů specifikuje jednotlivé pozice organizačním řádem

<b>Skupina 27 úřadů</b>	
Ministerstvo financí	Ministerstvo životního prostředí
Ministerstvo práce a sociálních věcí	Archiv bezpečnostních složek
Ministerstvo pro místní rozvoj	Český statistický úřad
Ministerstvo vnitra	Český úřad zeměměřický a katastrální
<b>Ostatní úřady</b>	
Úřad pro civilní letectví	Krajská hygienická stanice Jihočeského kraje
Ústav pro odborné zjišťování příčin leteckých nehod	Krajská hygienická stanice Plzeňského kraje
Centrum pro regionální rozvoj	Česká inspekce životního prostředí
Státní oblastní archiv v Litoměřicích	Správa Národního parku České Švýcarsko
Správa základních registrů	Agentura ochrany přírody a krajiny ČR
Státní fond životního prostředí	

- 13 úřadů stanovením kompetencí

<b>Skupina 27 úřadů</b>	
Úřad vlády ČR	Správa státních hmotných rezerv
Ministerstvo financí	Státní úřad pro jadernou bezpečnost
Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy	Úřad pro ochranu hospodářské soutěže
Ministerstvo zemědělství	
<b>Ostatní úřady</b>	
Úřad pro civilní letectví	Krajská hygienická stanice Jihočeského kraje
Státní fond dopravní infrastruktury	Krajská hygienická stanice Libereckého kraje
Správa základních registrů	
Hygienická stanice hlavního města Prahy	



▪ 11 úřadů katalogem práce

<b>Skupina 27 úřadů</b>	
Ministerstvo financí Ministerstvo vnitra	Ministerstvo obrany Český báňský úřad
<b>Ostatní úřady</b>	
Česká správa sociálního zabezpečení Úřad práce ČR Národní archiv Státní oblastní archiv v Zámrsku	Zemský archiv v Opavě Správa základních registrů Krajská hygienická stanice Libereckého kraje

▪ 11 úřadů platovou třídou

<b>Skupina 27 úřadů</b>	
Ministerstvo financí Ministerstvo kultury Ministerstvo obrany Ministerstvo práce a sociálních věcí Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy	Ministerstvo vnitra Ministerstvo zemědělství Český statistický úřad
<b>Ostatní úřady</b>	
Úřad pro obrannou standardizaci, katalogizaci a státní ověřování jakosti Úřad práce ČR	Krajská hygienická stanice Karlovarského kraje

▪ 9 úřadů úrovní jazykového vzdělání

<b>Skupina 27 úřadů</b>	
Ministerstvo financí Ministerstvo kultury Ministerstvo obrany	Ministerstvo zahraničních věcí Energetický regulační úřad Státní úřad pro jadernou bezpečnost
<b>Ostatní úřady</b>	
Drážní inspekce Státní fond životního prostředí	Úřad pro obrannou standardizaci, katalogizaci a státní ověřování jakosti

▪ 9 úřadů stupněm vzdělání

<b>Skupina 27 úřadů</b>	
Ministerstvo financí Ministerstvo obrany	Rada pro rozhlasové a televizní vysílání Úřad průmyslového vlastnictví
<b>Ostatní úřady</b>	
Drážní inspekce Úřad pro obrannou standardizaci, katalogizaci a státní ověřování jakosti	Státní oblastní archiv v Praze Moravský zemský archiv v Brně Státní fond životního prostředí

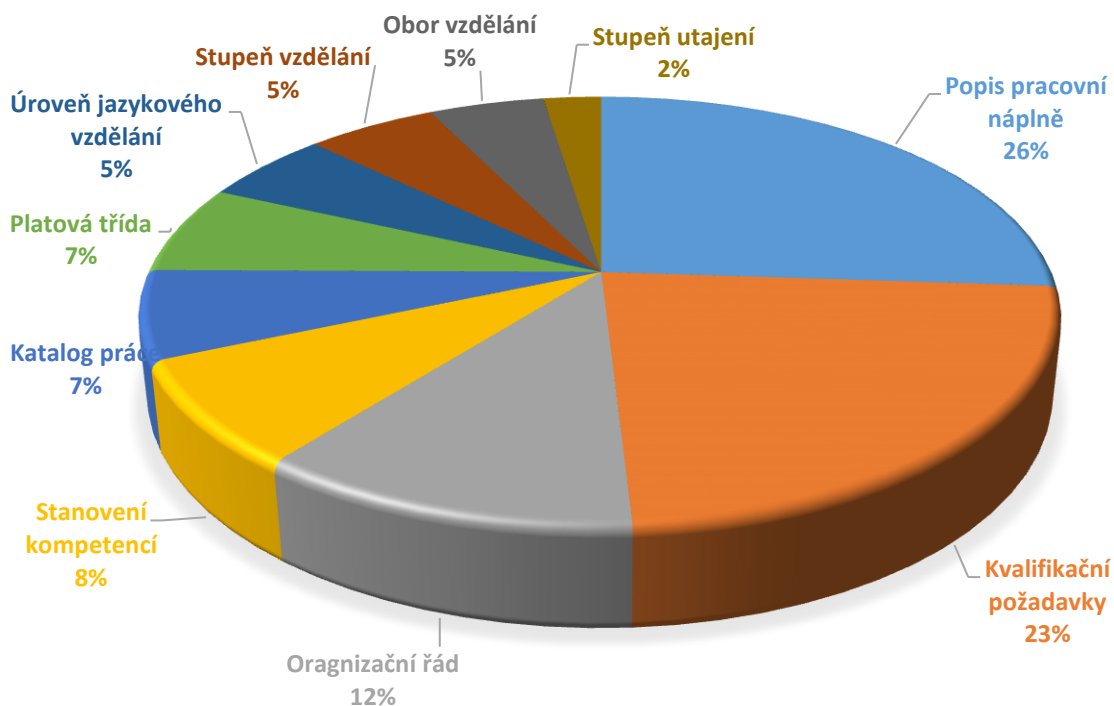


- 8 úřadů oborem vzdělání

<b>Skupina 27 úřadů</b>	
Ministerstvo financí	Státní úřad pro jadernou bezpečnost
Ministerstvo obrany	Český úřad zeměměřický a katastrální
<b>Ostatní úřady</b>	
Státní plavební správa	Moravský zemský archiv v Brně
Úřad pro obrannou standardizaci, katalogizaci a státní ověřování jakosti	Krajská hygienická stanice Karlovarského kraje

- 4 úřady stupněm utajení.

<b>27 úřadů</b>	
Ministerstvo financí	Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy
Ministerstvo vnitra	
<b>Ostatní úřady</b>	
Úřad pro obrannou standardizaci, katalogizaci a státní ověřování jakosti	



Graf č. 11 – Charakteristika pracovního místa





## Otázka 2.3 - Kdo je zodpovědný za zpracování popsané charakteristiky pracovního místa?

výše

### Skupina 27 služebních úřadů a Ostatní úřady

Na výše položenou otázku úřady odpověděly:

- 17 úřadů vedoucí zaměstnanec

<b>Skupina 27 úřadů</b>	
Ministerstvo obrany	Český telekomunikační úřad
Ministerstvo spravedlnosti	Správa státních hmotných rezerv
Ministerstvo vnitra	Státní úřad pro jadernou bezpečnost
Archiv bezpečnostních složek	Úřad pro ochranu hospodářské soutěže
Český báňský úřad	Úřad pro ochranu osobních údajů
<b>Ostatní úřady</b>	
Drážní inspekce	Státní oblastní archiv v Litoměřicích
Státní fond dopravní infrastruktury	Státní oblastní archiv v Zámrsku
Státní úřad inspekce práce	Krajská hygienická stanice
Centrum pro regionální rozvoj	Moravskoslezského kraje
<b>Z toho</b>	
<b>10 s personálním odborem</b>	
Ministerstvo dopravy, Ministerstvo pro místní rozvoj, Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy, Ministerstvo zemědělství, Český statistický úřad, Národní archiv, Krajská hygienická stanice Libereckého kraje, Krajská hygienická stanice Plzeňského kraje, Česká inspekce životního prostředí, Správa Národního parku České Švýcarsko	
<b>4 s ředitelem</b>	
Úřad průmyslového vlastnictví, Úřad pro obrannou standardizaci, katalogizaci a státní ověřování jakosti, Státní oblastní archiv v Praze, Krajská hygienická stanice Jihomoravského kraje	
<b>1 s ředitelem, personálním odborem</b>	
Správa základních registrů	

- 7 úřadů ředitel

<b>Skupina 27 úřadů</b>	
Ministerstvo kultury	
<b>Ostatní úřady</b>	
Státní plavební správa	Krajská hygienická stanice
Ústav pro odborné zjišťování příčin leteckých nehod	Královéhradeckého kraje
Moravský zemský archiv v Brně	Krajská hygienická stanice Pardubického kraje
Státní fond životního prostředí	



**Z toho**

**4 s personálním odborem**

Ministerstvo zahraničních věcí, Ministerstvo životního prostředí, Úřad pro mezinárodněprávní ochranu dětí, Agentura ochrany přírody a krajiny ČR

- 5 úřadů personální odbor

**Ostatní úřady**

Česká správa sociálního zabezpečení

Krajská hygienická stanice Karlovarského kraje

Státní oblastní archiv v Třeboni

Krajská hygienická stanice Jihočeského kraje

Krajská hygienická stanice Olomouckého kraje

**Z toho**

**1 s odborným pracovníkem**

Hygienická stanice hlavního města Prahy

- 4 úřady přímý nadřízený

**Skupina 27 úřadů**

Energetický regulační úřad

**Ostatní úřady**

Úřad pro civilní letectví, Úřad práce ČR

Zemský archiv v Opavě

**Z toho**

**2 s personálním odborem**

Ministerstvo zdravotnictví, Český úřad zeměměřický a katastrální

- 2 úřady příslušný útvar (Ministerstvo práce a sociálních věcí, Ministerstvo průmyslu a obchodu)
- 1 úřad generální inspektor a náměstek generálního inspektora (Drážní inspekce).

## Otázka 2.4 – Jaké metody používáte při kontrole a hodnocení pracovního výkonu?

### A. Skupina 27 služebních úřadů

Rovněž v rámci vypořádání tohoto dotazu je nutné konstatovat, že hodnocení a kontrola pracovního výkonu probíhá v mnoha organizacích formou několika kroků. Jaké mechanismy jsou využity v rámci kterých úřadů, je detailně rozvedeno níže.



▪ 23 kontrolou pracovního výkonu

<b>Skupina 27 úřadů</b>	
Ministerstvo obrany	Energetický regulační úřad
Ministerstvo průmyslu a obchodu	Správa státních hmotných rezerv
Ministerstvo vnitra	Státní úřad pro jadernou bezpečnost
Český báňský úřad	Úřad pro ochranu osobních údajů
Český statistický úřad	Úřad průmyslového vlastnictví
Český telekomunikační úřad	
<b>Ostatní úřady</b>	
Drážní inspekce	Krajská hygienická stanice Libereckého kraje
Drážní úřad	
Úřad pro mezinárodněprávní ochranu dětí	Krajská hygienická stanice Moravskoslezského kraje
Centrum pro regionální rozvoj	Správa Národního parku České Švýcarsko
Správa základních registrů	Státní fond životního prostředí
Krajská hygienická stanice Jihočeského kraje	

▪ 19 hodnotícím pohovorem - motivační

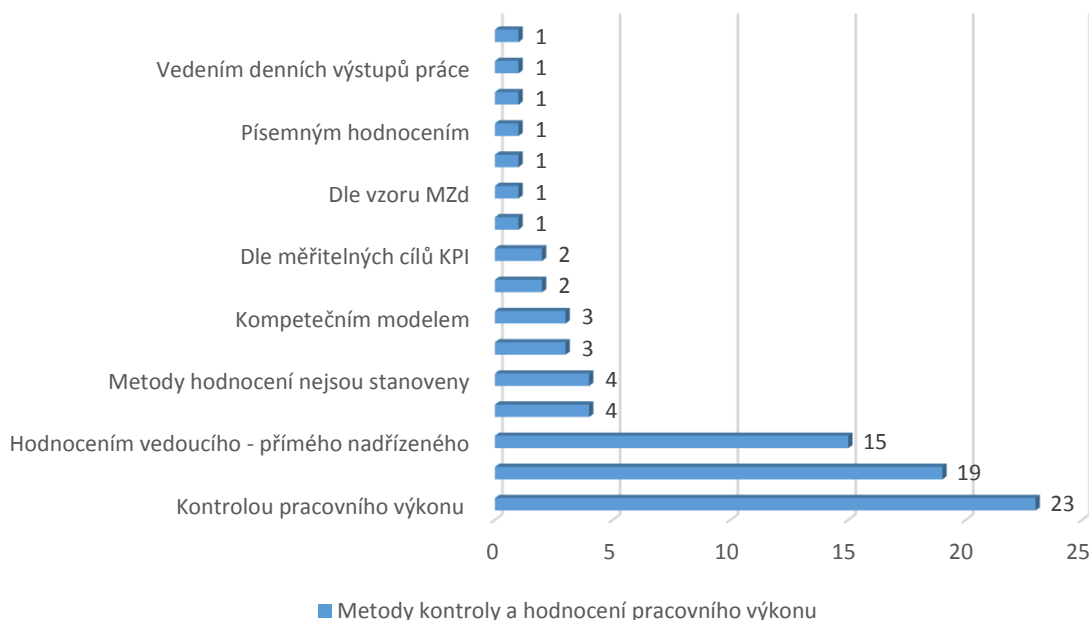
<b>Skupina 27 úřadů</b>	
Ministerstvo dopravy	Ministerstvo vnitra
Ministerstvo kultury	Rada pro rozhlasové a televizní vysílání
Ministerstvo pro místní rozvoj	Úřad pro ochranu hospodářské soutěže
Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy	Český úřad zeměměřický a katastrální
	Ministerstvo spravedlnosti
<b>Ostatní úřady</b>	
Úřad pro civilní letectví	Hygienická stanice hlavního města Prahy
Státní fond dopravní infrastruktury	Krajská hygienická stanice Karlovarského kraje
Úřad pro obrannou standardizaci, katalogizaci a státní ověřování jakosti	Krajská hygienická stanice Libereckého kraje
Úřad pro mezinárodněprávní ochranu dětí	Krajská hygienická stanice Olomouckého kraje
Národní archiv	
Správa základních registrů	

▪ 15 hodnocením vedoucího - přímého nadřízeného

<b>Skupina 27 úřadů</b>	
Úřad vlády ČR	Ministerstvo zemědělství
Ministerstvo práce a sociálních věcí	Archiv bezpečnostních složek
Ministerstvo průmyslu a obchodu	Český statistický úřad
<b>Ostatní úřady</b>	
Úřad pro civilní letectví	Zemský archiv v Opavě
Národní archiv	Česká inspekce životního prostředí
Státní oblastní archiv v Praze	Správa Národního parku České Švýcarsko
Státní oblastní archiv v Třeboni	Agentura ochrany přírody a krajiny ČR
Státní oblastní archiv v Litoměřicích	



- 4 pravidelnými poradami (Ministerstvo vnitra, Národní archiv, Správa základních registrů, Krajská hygienická stanice Plzeňského kraje),
- 4 metody hodnocení nejsou stanoveny (Ministerstvo zdravotnictví, Ministerstvo životního prostředí, Státní plavební správa, Česká inspekce životního prostředí),
- 3 sebehodnocením (Úřad vlády ČR, Státní fond dopravní infrastruktury, Krajská hygienická stanice Karlovarského kraje),
- 3 kompetenčním modelem (Ministerstvo dopravy, Státní fond dopravní infrastruktury, Úřad pro mezinárodněprávní ochranu dětí),
- 2 základními metodami, obecně dostupnými (Úřad práce ČR, Ústav pro odborné zjišťování příčin leteckých nehod),
- 2 dle měřitelných cílů KPI (Česká správa sociálního zabezpečení, Státní fond životního prostředí),
- 1 hodnocením výsledků práce (Krajská hygienická stanice Královéhradeckého kraje),
- 1 dle vzoru Ministerstva zdravotnictví (Krajská hygienická stanice Jihomoravského kraje),
- 1 směrnicí Hodnocení zaměstnanců (Krajská hygienická stanice Pardubického kraje),
- 1 písemným hodnocením (Úřad průmyslového vlastnictví),
- 1 motivačním hodnocením (Státní úřad inspekce práce),
- 1 vedením denních výstupů práce (Státní oblastní archiv v Zámrsku),
- 1 průběžnou kontrolou (Krajská hygienická stanice Plzeňského kraje).



Graf č. 12 – Metody hodnocení pracovního výkonu



## Shrnutí okruhu 2

Personální plánování, resp. analýza potřeby pracovních míst je obecně ve všech oslovených úřadech prováděna většinou 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 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 zejm. 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.). U 5 subjektů nejsou modely hodnocení nastaveny vůbec.



## OKRUH 3 – ZÍSKÁVÁNÍ, VÝBĚR, PŘIJÍMÁNÍ A ADAPTACE ZAMĚŠTNANCŮ

Třetí okruh dotazníkového šetření byl zaměřen na zjištění procesu zisku, výběru, přijímání a adaptace zaměstnanců. Pro analýzu těchto procesů bylo definováno 11 dílčích dotazů.

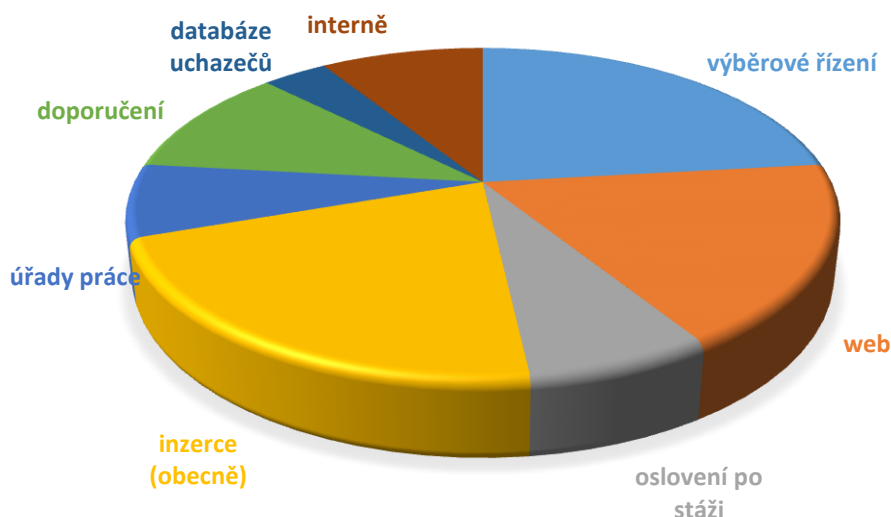
V rámci vyhodnocení dotazu 3.7 byly odpovědi obou skupin natolik konzistentní, že bylo možné vyhodnocení provést souhrnně bez nutnosti rozdělení podkapitoly na části.

### Otázka 3.1- Jaké využíváte metody pro získávání zaměstnanců?

#### A. Skupina 27 služebních úřadů

Nejčastější odpovědi na dotaz, jakým způsobem jsou získáváni noví zaměstnanci bylo v případě 27 služebních úřadů využití výběrových řízení (v některých případech byly odpovědi rovněž dále rozvedeny ve stylu jakým způsobem je výběrové řízení vyhlašováno apod.). Velmi často se objevovalo rovněž využití inzerce (opět se jednalo o více či méně rozvedené informace) nebo uveřejnění na webových portálech. Oproti těmto mechanismům jsou řádově méně využívány postupy jako doporučení, interní výběr, využití spolupráce s úřady práce, nebo přímé oslovení na základě absolvované stáže. Využití databáze uchazečů bylo deklarováno pouze ve 2 případech.

Níže uvedené grafické vyhodnocení ukazuje indikativní poměr mezi jednotlivými metodami způsobu zisku zaměstnanců (data jsou indikativní, neboť v rámci odpovědí tazatelů byly kombinovány různé možnosti, např. jeden úřad může využívat několik druhů postupů najednou, jiný uvedl pouze jeden).



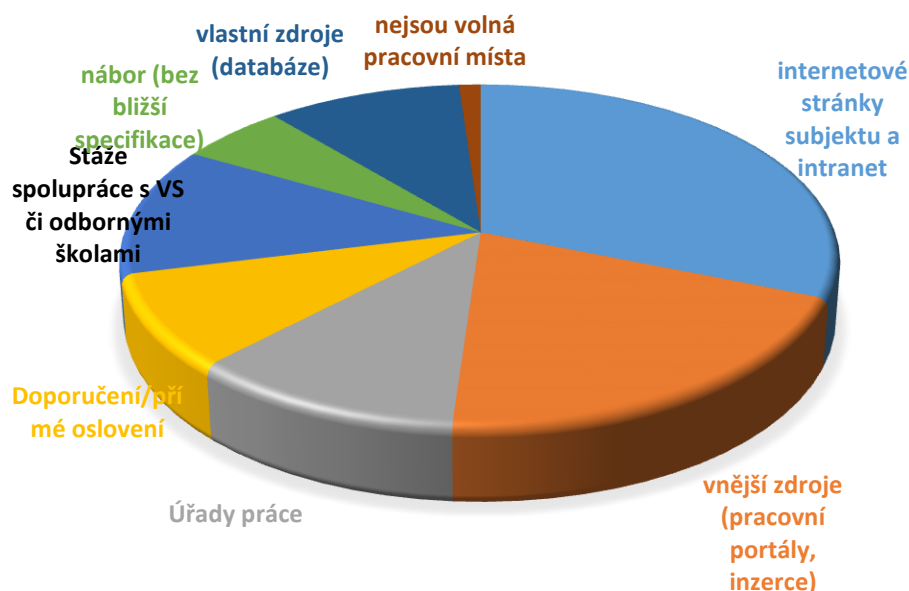
Graf č. 13 – Metody pro získávání zaměstnanců ve 27 správních úřadech

#### B. Ostatní úřady



Prakticky u všech respondentů je využit institut inzerce – nejčastěji formou uveřejnění na webových stránkách subjektu, či intranetu. V několika případech je využita rovněž inzerce v rámci pracovních portálů či místních médií/tištěného tisku. V 7 případech tazatelé uvedli spolupráci s úřady práce. Vzhledem ke specifčnosti některých úřadů jsou uchazeči oslovováni přímo, či jejich pracovní poměr vzniká na základě spolupráce s určitou VŠ, případně po absolvování stáže. Ojedinělou odpovědí nebylo ani doporučení od stávajících zaměstnanců.

Grafické znázornění poměru odpovědí (jedná se o ilustrativní přehled, neboť u dané otázky je nutné vzít v potaz, že většina tazatelů užívá kombinaci výše uvedených přístupů, případně z doložené odpovědi není možné jednoznačně posoudit, zda je např. inzerát uveden v tisku, či na webu apod.):



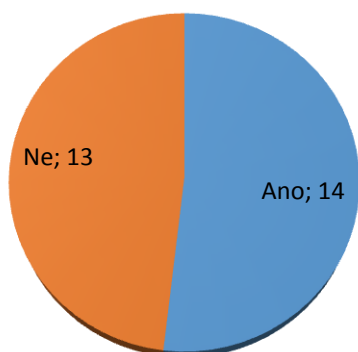
Graf č. 14 – Metody pro získávání zaměstnanců v ostatních úřadech

### Otázka 3.2 - Máte interní databázi vhodných uchazečů?

#### A. Skupina 27 služebních úřadů

Interní databáze uchazečů jsou vedeny po předchozím souhlasu uchazečů nejčastěji v elektronické podobě a spadají do gesce personálních odborů. V případě, že jsou databáze vedeny, jsou rovněž pravidelně aktualizovány.

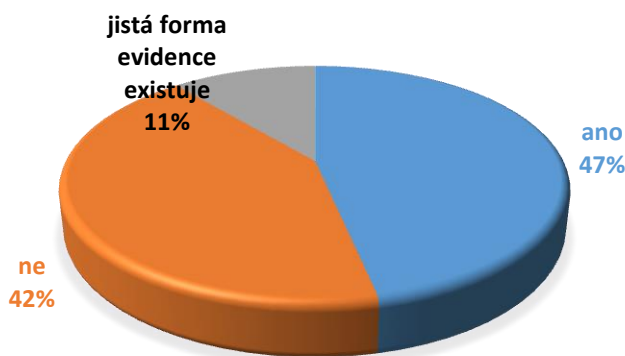
Ministerstvo zemědělství v rámci své negativní odpovědi uvedlo, že neúspěšní žadatelé jsou případně doporučováni na jiná vhodná volná místa.



Graf č. 15 – Interní databáze ve 27 správních úřadech

## B. Ostatní úřady

Vzhledem k charakteru dotazu, resp. odpovědi inklinující k ano/ne lze vyhodnocení uvést pouze graficky.



Graf č. 16 – Interní databáze v ostatních úřadech

## Otázka 3.3- Spolupracujete s personálními agenturami? (uved'te s kterými a v jakém rozsahu)

### A. Skupina 27 služebních úřadů

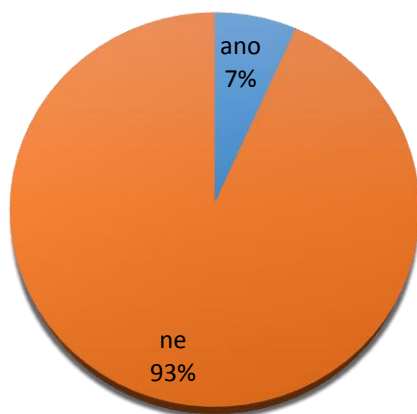
Téměř všichni tazatelé odpověděli na tuto otázku negativně. Tři respondenti využívají spolupráci jen v minimálním rozsahu, spíše ji nevyužívají. Pouze v jednom případě byla identifikována kladná odpověď, a to Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy, které spolupracuje se společností Profesia CZ na základě smlouvy o poskytování služeb pracovního portálu pro prezentaci volných pozic a pro práci se správou uchazečů (smlouva byla uzavřena na dobu určitou do 30. června 2015). Pracovní portál umožňuje např.: on-line přihlašování do výběrového řízení elektronickou formou, přístup k jednotlivým výběrovým řízením (CV a motivačním dopisům) oprávněným osobám (zadavatelům výběrových řízení), provedení preselektce uchazečů včetně možnosti je požádat o vyplnění testu či zaslání např. koncepce. Bez vyplnění testu či zaslání koncepce není možné se do výběrového řízení přihlásit, jsou-li tyto instrumenty požadovány. Dále portál umožňuje e-mailovou komunikaci s uchazeči včetně její archivace, např. zaslat hromadnou odpověď uchazečům, kteří ve výběrovém řízení nebyli vybráni, děkovaný dopis aj.





## B. Ostatní úřady

Odpověď v případě této otázky byla téměř u všech tazatelů negativní. Kladná odpověď byla identifikována pouze ve 3 případech (Centrum pro regionální rozvoj - CRR, Státní zemědělský intervenční fond - SZIF a Ústav pro kontrolu veterinárních biopreparátů a léčiv). První dva jmenovaní uvedli rovněž subjekt, s nímž spolupráce probíhá: v případě CRR se jedná o agenturu MikupexTrade s.r.o., SZIF spolupracuje s agenturou DAV. Spolupráce s personální agenturou je nicméně využívána ve velmi výjimečných případech, kdy existují individuální požadavky na obsazovanou pozici, či kdy běžná inzerce není vzhledem k nutnosti zahrnout širší závěr uchazečů dostatečná.



Graf č. 17 – Spolupráce s personálními agenturami

## Otázka 3.4 - Spolupracujete se školami a případně motivujete jejich absolventy k nástupu do Vaší organizace?

### A. Skupina 27 služebních úřadů

Kladná odpověď byla identifikována ve 22 případech. Pouze 5 zbylých úřadů žádnou spolupráci se školami nedeclaruje. Konkrétní spolupráce je prováděna prostřednictvím stáží, odborných konzultací či vedení diplomových prací.

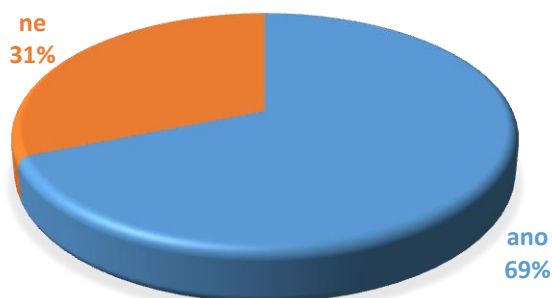
Na úrovni kodifikované spolupráce se pohybuje např. Ministerstvo vnitra, které se v roce 2013 zapojilo do projektu „Pracovní místa pro zdravotně postižené“, který realizovala Metropolitní univerzita v Praze. Cílem projektu bylo poskytnout odbornou praxi zdravotně postiženým studentům vysokých škol. Na MV úspěšně absolvovalo odbornou praxi 6 studentů, z toho jedna studentka byla následně přijata do plného pracovního poměru na MV. Jiný příklad tvoří Ministerstvo zahraničních věcí, jež v roce 2012 uzavřelo Memorandum o spolupráci s VŠE.

### B. Ostatní úřady

V případě kladné odpovědi tazatelé uváděli rovněž buď přímo název dané školy, či alespoň rámcové zaměření – jednalo se o odborné školy zaměřené např. na archivnictví, zdravotnictví či dopravu. Motivace směrem k absolventům je zajištěna prostřednictvím stáží, praxí, nebo výukou zástupců daného subjektu na relevantních školách.



Obecně lze poměrně úzkou vazbu vysledovat u archivů,  
kdy prakticky všichni tazatelé disponují ustálenými vazbami se školami. Národní archiv má  
tuto spolupráci dokonce smluvně zakotvenu.



Graf č. 18 – Spolupráce se školami, motivace absolventů

### Otázka 3.5 -Využíváte úřady práce, osobní doporučení, agentury zprostředkující dočasné zaměstnání?

#### A. Skupina 27 služebních úřadů

Dotaz lze z kvantitativního pohledu zobrazit opět pouze indikativně, neboť tazatelé ve svých odpovědích využili v různých poměrech kombinaci výše uvedených možností (v některých případech jsou uvedeny odpovědi na všechny 3 dílčí podotázky, jindy je v tomto smyslu odpověď neúplná). V případě, že je uveden komentář (nikoli pouze ano), či je odpověď rozvedena, dávají tazatelé jednoznačně přednost osobnímu doporučení nebo Úřadu práce, nikdo nevyužívá agentury zprostředkující dočasné zaměstnání.

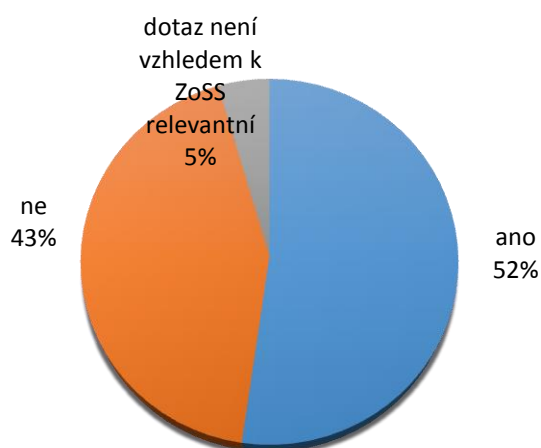
#### B. Ostatní úřady

Také v případě ostatních úřadů je vzhledem k využití kombinovaných odpovědí jednotlivých respondentů možné pouze indikativní grafické zobrazení. V případě samotného Úřadu práce není dotaz relevantní.

V případě, že je uveden komentář (nikoli pouze ano), či je odpověď rozvedena, dávají tazatelé jednoznačně přednost osobnímu doporučení nebo Úřadu práce. Využití personální agentury je uvedeno pouze v jednom případě (Státní pozemkový úřad).

U dvou subjektů nebylo možné jejich odpověď vzhledem k potřebám této analýzy rozklíčovat, neboť tazatelé uvedli, že vzhledem k platnosti ZoSS není již otázka relevantní.

Vzhledem k výše uvedenému zobrazuje grafické znázornění pouze poměr mezi odpověďmi ano/ne.



Graf č. 19 – Využívání úřadů práce, apod.

### Otázka 3.6 - Inzerujete volná pracovní místa? Uved'te kde a po jakou dobu? (weby, periodika, sociální sítě, apod.)

#### A. Skupina 27 služebních úřadů

Všichni respondenti uvedli, že nejčastěji využívají vlastní webové stránky či úřední desky. Specializované pracovní portály jako jobs.cz, prace.cz nebo juristic.cz uvedlo 15 respondentů. V pěti případech bylo zmíněno využití periodiky a či tisku. Inzerce formou sociálních sítí není využívána vůbec. Doba uveřejnění inzerátů se pohybuje od minimální hranice 3 dnů až 4 týdny. Nejčastěji je zmiňována doba 15 dnů. Odpovědi jednotlivých tazatelů často obsahovaly kombinaci různých postupů.

#### B. Ostatní úřady

Volná pracovní místa nejsou žádným způsobem inzerována ve 4 případech. U ostatních subjektů jsou nejčastěji využity vlastní webové stránky či úřední desky, případně oborové nebo tematicky související weby. Specializované pracovní portály jako jobs.cz, prace.cz nebo juristik.cz uvedlo 14 respondentů. V šesti případech bylo zmíněno využití periodik či tisku. Inzerce formou sociálních sítí není využívána vůbec.

Časové hledisko je zmíněno v 19 případech. Doba uveřejnění inzerátu se pohybuje od minimální hranice 7 dní po měsíc až 6 týdnů.

Grafické zobrazení je nutné považovat pouze za indikativní – odpovědi jednotlivých tazatelů často obsahovaly kombinaci různých postupů, případně nebylo možné jednoznačně rozklíčovat příslušnost k vydefinovaným kategoriím.



Graf č. 20 – Inzerce volných pracovních míst

### Otázka 3.7 - Jak postupujete při výběrovém řízení? (rovné podmínky pro uchazeče, příprava na pohovor, bodové hodnocení uchazečů, otázky k pohovoru, jejich vyhodnocení apod.)

#### Skupina 27 služebních úřadů a Ostatní úřady

Dle více či méně rozvedených odpovědí jednotlivých tazatelů je možné konstatovat, že procesy realizace výběrového řízení jsou u všech subjektů obdobné (s případnými odchylkami vzhledem k nutnosti odborné ho prověření uchazeče). Po prvotní selekci životopisů jsou vybraní uchazeči pozváni k osobnímu pohovu, jenž se koná před výběrovou komisí složenou dle interních předpisů nejčastěji z vedoucího pracovníka, personalisty a odborně způsobilého pracovníka (případného kolegy). Ústní pohovor je řízený a je veden dle předem připravených dotazů. V případě, že je to pro danou pozici relevantní, jsou součástí přijímacího pohovoru odborné či jazykové testy. V některých případech je po absolvování úvodního pohovoru uchazeč představen rovněž řediteli příslušné instituce.

Rovné podmínky pro všechny uchazeče jsou reflektovány prostřednictvím nastavení stejných podmínek (časové limity, testy) a totožné metodiky pro hodnocení kandidáta.

Grafické znázornění není vzhledem k povaze dotazu a odpovědí relevantní.

### Otázka 3.8 - Využíváte assessment centra?

#### A. Skupina 27 služebních úřadů

Assessment centra využívají pouze 3 subjekty, a to pouze ve výjimečných případech (vedoucí pozice). Jeden subjekt uvedl, že sice tuto metodu nevyužívá, nicméně pro některé pozice by jistě bylo jejich využití velkým přínosem. Obzvláště pak k prověření schopnosti týmové práce, komunikace, vyjednávacích schopností apod.



## B. Ostatní úřady

K využití assessment centra se přihlásil pouze 1 subjekt – i v tomto případě je tento institut dle vyjádření tazatele využit pouze ve výjimečných případech.

### Otázka 3.9 - Jak ověřujete znalosti uchazečů? (testy, praktická zkouška, apod.)

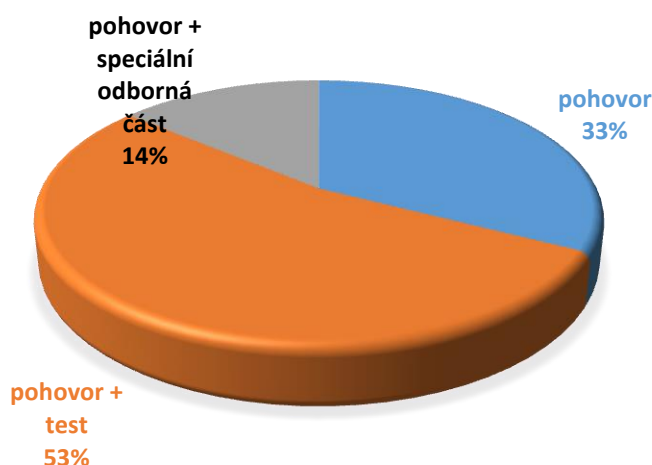
#### A. Skupina 27 služebních úřadů

Znalosti uchazečů jsou v drtivé většině ověřovány minimálně alespoň formou ústního pohovoru. Součástí přijímacího řízení je u většiny tazatelů rovněž písemný test (odborný, praktický, či jazykový). Vzhledem ke specifickému charakteru některých dotazovaných institucí, jsou uchazeči podrobeni např. také analýze osobnostního profilu, psychotestům, případně musí pro výkon dané pozice vlastnit listinu prokazující odbornou kvalifikaci.

#### B. Ostatní úřady

Znalosti uchazečů jsou v drtivé většině ověřovány minimálně alespoň formou ústního pohovoru (pouze v jednom případě byla odpověď na výše uvedený dotaz „ne“). Součástí přijímacího řízení je u většiny tazatelů rovněž písemný test (odborný, praktický, či jazykový). Vzhledem ke specifickému charakteru některých dotazovaných institucí, jsou uchazeči podrobeni např. také analýze osobnostního profilu, psychotestům, případně musí pro výkon dané pozice získat / vlastnit (toto nebylo z textu patrné) speciální certifikát.

Níže uvedený graf zobrazuje pouze odpovědi ano (není tedy reflektována negativní odpověď jednoho tazatele), jež jsou dále rozčleněny dle charakteru náročnosti přijímacího řízení. Předložený graf je nutné považovat opět za indikativní, neboť tazatelé odpovídali např. formou „pohovor, v některých případech test“ apod., ne vždy bylo rovněž možné odlišit, zda je požadovaný odborný test možné zařadit do „běžných“ testů, či zda se jedná o specifické prověření kandidáta.



Graf č. 21 – Ověřování znalostí uchazečů



### Otázka 3.10 - Jaký máte mechanismus k odstranění diskriminace při výběru a přijímání zaměstnanců?

#### A. Skupina 27 služebních úřadů

Většina dotazovaných ve svých odpovědích uváděli zejm. stejný přístup ke všem uchazečům (z hlediska poskytnutých informací, dodržování etického kodexu, dodržování zákoníku práce, interních postupů apod.). Transparentnost výběrového procesu je dále zajištěna prostřednictvím institutu vícečlenné výběrové komise, jejímž členem je vždy personalista, existencí předem připravených dotazů/testů a jednotné metodiky pro vyhodnocení procesu výběru úspěšného kandidáta. Tři subjekty uvedly jako mechanismu k odstranění diskriminace při výběru zaměstnanců genderově neutrální znění inzerátu na volné pracovní místo, snaha o genderově vyvážené složení výběrové komise.

#### B. Ostatní úřady

Otázka byla v pěti případech zodpovězena negativně bez uvedení konkrétních opatření. Další tazatelé ve svých odpovědích uváděli zejm. stejný přístup ke všem uchazečům (z hlediska poskytnutých informací, dodržování etického kodexu, dodržování Zákoníku práce, interních postupů apod.). Transparentnost výběrového procesu je dále zajištěna prostřednictvím institutu vícečlenné výběrové komise, jejímž členem je vždy personalista, existencí předem připravených dotazů/testů a jednotné metodiky pro vyhodnocení procesu výběru úspěšného kandidáta.

Charakter dotazu ani odpovědi neumožňuje grafické vyhodnocení.

### Otázka 3.11 - Jak zajišťujete adaptační proces? (délka adaptačního procesu, formy zaškolení, vyhodnocení adaptačního procesu)

#### A. Skupina 27 služebních úřadů

Institut adaptačního procesu není využíván vůbec u jednoho z tazatelů. V ostatních případech je zaškolení provedeno minimálně na úrovni odcházejícího zaměstnance či zkušenějšího kolegy. Adaptační proces standardně zahrnuje seznámení se s vnitřními předpisy a postupy, BOZP, případně nový zaměstnanec absolvuje „kolečko“ či stáž po relevantních pracovištích.

Adaptační proces vedený dle konkrétní směrnice, nebo nařízení, případně proces rozdělený do vstupního vzdělávání úvodního a následného je uveden v 16 případech. I zde většinou působí určený zaměstnanec jako mentor.

Délka adaptačního procesu se v odpovědích respondentů poměrně hodně lišila. Nejvíce se opakující odpovědí byla délka zkušební doby, tj. 3 měsíce. Jedním z řešení užívaných v praxi byla rovněž smlouva na dobu určitou. V případě adaptačních procesů dle interních předpisů či metodik, činí doba ukončení této fáze (tj. absolvování vstupního vzdělávání následného 1 rok).

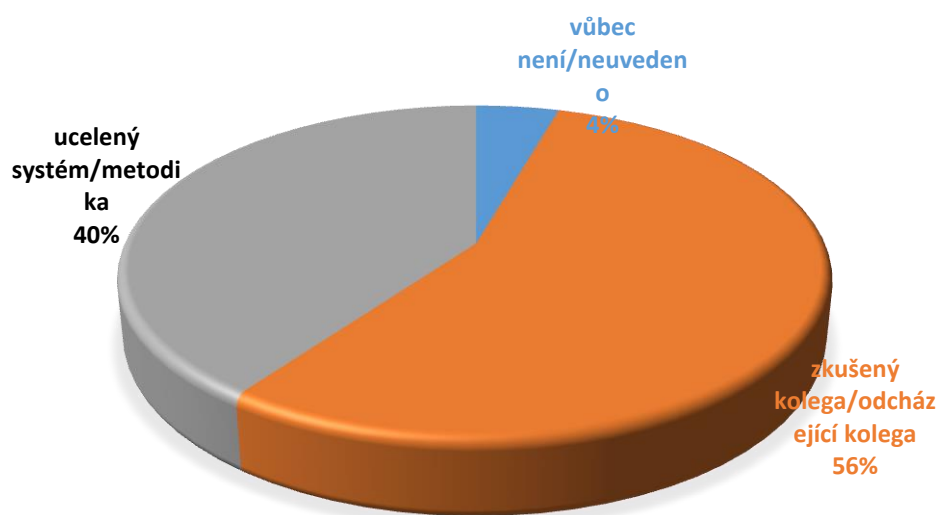
#### B. Ostatní úřady

Institut adaptačního procesu není využíván vůbec u jednoho z tazatelů. V ostatních případech je zaškolení provedeno minimálně na úrovni odcházejícího zaměstnance či zkušenějšího kolegy. Adaptační proces standardně zahrnuje seznámení se s vnitřními předpisy a postupy, BOZP, případně nový zaměstnanec absolvuje „kolečko“ či stáž po relevantních pracovištích.



Adaptační proces vedený dle konkrétní směrnice, nebo nařízení, případně proces rozdělený do vstupního vzdělávání úvodního a následného je uveden v 18 případech. I zde většinou působí určený zaměstnanec jako mentor.

Délka adaptačního procesu se v odpovědích respondentů poměrně hodně lišila. Nejvíce se opakující odpovědí byla délka zkušební doby, tj. 3 měsíce – objevily se nicméně i odpovědi zahrnující 1 měsíc, ale také 2 roky, jedním z řešení užívaných v praxi byla rovněž smlouva na dobu určitou. V případě adaptačních procesů dle interních předpisů či metodik, činí doba ukončení této fáze (tj. absolvování vstupního vzdělávání následného 1 rok).



Graf č. 22 – Zajišťování adaptačního procesu

Délka adaptačního procesu (jedná se o ilustrativní zobrazení – délka adaptačního procesu byla tazateli uváděna v určitých rozmezech, např. 3-12 měsíců, níže uvedené kategorie byly zvoleny, tak aby situaci co nejlépe reflektovaly.





Graf č. 23 – Délka adaptačního procesu

### Shrnutí okruhu 3

Závěrem lze konstatovat, že obecně v procesu oslovení a zisku nových zaměstnanců jsou jednotliví tazatelé poměrně rigidní. Oslovení uchazečů, resp. výběrové řízení je uveřejňováno především klasickou cestou, prostřednictvím webových stránek či úředních portálů daných institucí. Při výběru uchazečů je dáována přednost znalosti kandidáta (např. 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 3 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.

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





## OKRUH 4 – HODNOCENÍ ZAMĚŠTNANCŮ

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 2 otázek.

### Otázka 4.1 – Máte zavedený systém hodnocení zaměstnanců (kritéria hodnocení, hodnotící stupnice, frekvence hodnocení)?

#### Skupina 27 služebních úřadů a Ostatní úřady

Tato kategorie je vzhledem k charakteru odpovědí rozdělena do 2 skupin – dle četnosti hodnocení a dle způsobu hodnocení.

##### ▪ Frekvence hodnocení

- Největší počet úřadů – celkem 27 úřadů hodnotí 1x ročně (detailní přehled jednotlivých subjektů je uveden v tabulce níže)

27 úřadů	
Úřad vlády ČR	Český statistický úřad
Ministerstvo dopravy	Energetický regulační úřad
Ministerstvo financí	Státní úřad pro jadernou bezpečnost,
Ministerstvo obrany	Úřad pro ochranu hospodářské soutěže
Ministerstvo pro místní rozvoj	Úřad průmyslového vlastnictví
Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy	
Ostatní úřady	
Drážní inspekce	Krajská hygienická stanice Libereckého kraje
Státní fond dopravní infrastruktury	Krajská hygienická stanice
Úřad pro obrannou standardizaci, katalogizaci a státní ověřování jakosti	Královéhradeckého kraje
Česká správa sociálního zabezpečení	Krajská hygienická stanice
Státní úřad inspekce práce	Pardubického kraje
Úřad pro mezinárodněprávní ochranu dětí	Krajská hygienická stanice
Centrum pro regionální rozvoj	Jihomoravského kraje
Státní oblastní archiv v Zámrsku	Krajská hygienická stanice
Hygienická stanice hlavního města Prahy	Olomouckého kraje
Krajská hygienická stanice Jihočeského kraje	Státní fond životního prostředí

- 7 úřadů hodnotí průběžně (Český báňský úřad, Správa státních hmotných rezerv, Úřad pro ochranu osobních údajů, Drážní úřad, Úřad pro civilní letectví, Státní oblastní archiv v Praze, Správa základních registrů),



- 5 úřadů hodnotí mimořádně-na konci zkušební doby (Ministerstvo financí, Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy, Státní úřad pro jadernou bezpečnost, Úřad pro ochranu hospodářské soutěže, Český úřad zeměměřický a katastrální),
  - 2 úřady hodnotí 1x za měsíc (Centrum pro regionální rozvoj, Moravský zemský archiv v Brně),
  - 1 úřad hodnotí 1x za půl roku (Ministerstvo kultury),
  - 1 úřad hodnotí 1x za 3 měsíce (Zemský archiv v Opavě),
  - 1 úřad má režim co 14 dní (Rada pro rozhlasové a televizní vysílání),
- **Způsob hodnocení**
- 5 úřadů bez uvedení škály (Státní fond dopravní infrastruktury, Úřad pro mezinárodněprávní ochranu dětí, Centrum pro regionální rozvoj, Moravský zemský archiv v Brně, Krajská hygienická stanice Pardubického kraje),
  - 3 úřady mají stupnice 1-4 (Úřad vlády ČR, Ministerstvo financí, Česká správa sociálního zabezpečení),
  - 3 úřady mají stupnici A\*-C (Krajská hygienická stanice Libereckého kraje, Krajská hygienická stanice Královéhradeckého kraje, Krajská hygienická stanice Olomouckého kraje),
  - 2 úřady mají stupnici 1 – 6 (Energetický regulační úřad, Státní úřad pro jadernou bezpečnost),
  - 1 úřad má stupnici A – E (Ministerstvo pro místní rozvoj),
  - 1 úřad má stupnici 4 – 6 (Krajská hygienická stanice Jihočeského kraje),
  - 1 úřad má stupnici 1 – 3 (Krajská hygienická stanice Libereckého kraje),
  - 1 úřad má stupnici 1 – 5 (Státní fond životního prostředí),
- 14 úřadů nemá zavedený systém hodnocení nebo byl zrušen

**27 úřadů**

Ministerstvo práce a sociálních věcí	Ministerstvo zemědělství
Ministerstvo vnitra	Ministerstvo životního prostředí
Ministerstvo zdravotnictví	Archiv bezpečnostních složek

**Ostatní úřady**

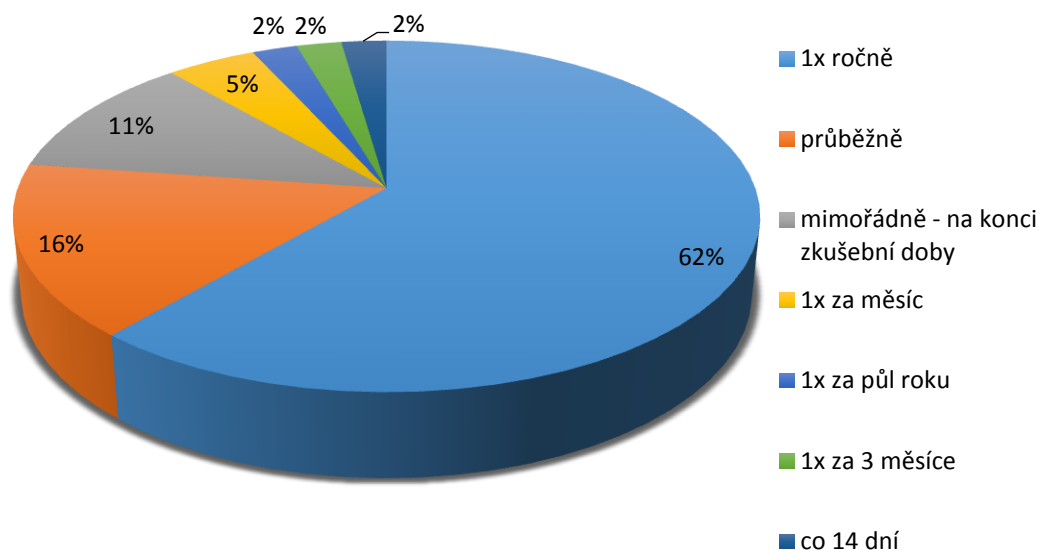
Státní plavební správa	Státní oblastní archiv v Litoměřicích
Ústav pro odborné zjišťování příčin leteckých nehod	Česká inspekce životního prostředí
Úřad práce ČR	Správa Národního parku České Švýcarsko
Národní archiv	Agentura ochrany přírody a krajiny ČR



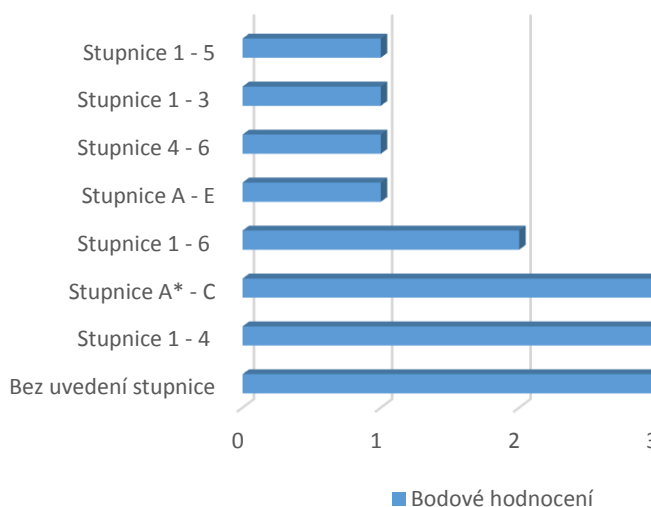
- 8 úřadů odpovědělo, ANO, mají systém hodnocení zaměstnanců

27 úřadů	
Ministerstvo práce a sociálních věcí Český statistický úřad	Český telekomunikační úřad Úřad průmyslového vlastnictví
Ostatní úřady	
Krajská hygienická stanice Plzeňského kraje Krajská hygienická stanice Karlovarského kraje	Krajská hygienická stanice Moravskoslezského kraje Státní oblastní archiv v Třeboni

- 1 úřad má hodnocení v přípravné fázi (Ministerstvo spravedlnosti).



Graf č. 24 – Frekvence hodnocení zaměstnanců



Graf č. 25 – Bodové hodnocení zaměstnanců

## Otázka 4.2 – Jaké používáte metody k hodnocení zaměstnanců?

### A. Skupina 27 služebních úřadů

Metody hodnocení zaměstnanců vychází se stejných metod jako bod. 2.4. Jaké metody používáte k hodnocení zaměstnanců? Jednotlivé úřady se vyjádřily takto:

- 28 hodnotící pohovor

27 úřadů	
Ministerstvo dopravy	Rada pro rozhlasové a televizní vysílání
Ministerstvo kultury	Úřad pro ochranu hospodářské soutěže
Ministerstvo pro místní rozvoj	Český úřad zeměměřický a katastrální
Ministerstvo spravedlnosti	Energetický regulační úřad
Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy	Český statistický úřad
Ostatní úřady	
Úřad pro civilní letectví	Krajská hygienická stanice
Ústav pro odborné zjišťování příčin leteckých nehod	Královéhradeckého kraje
Státní fond dopravní infrastruktury	Krajská hygienická stanice Pardubického kraje
Úřad pro obrannou standardizaci, katalogizaci a státní ověřování jakosti	Krajská hygienická stanice Jihomoravského kraje
Správa základních registrů	Krajská hygienická stanice Olomouckého kraje
Krajská hygienická stanice Jihočeského kraje	Krajská hygienická stanice
Krajská hygienická stanice Plzeňského kraje	Moravskoslezského kraje
Krajská hygienická stanice Karlovarského kraje	Státní fond životního prostředí
Krajská hygienická stanice Libereckého kraje	Státní úřad inspekce práce
	Státní oblastní archiv v Praze
	Státní oblastní archiv v Třeboni



- 15 kontrolu pracovního výkon

<b>27 úřadů</b>	
Ministerstvo vnitra Český báňský úřad Český telekomunikační úřad Úřad pro ochranu hospodářské soutěže Energetický regulační úřad	Správa státních hmotných rezerv Státní úřad pro jadernou bezpečnost Úřad pro ochranu osobních údajů Úřad průmyslového vlastnictví
<b>Ostatní úřady</b>	
Drážní inspekce Drážní úřad Česká správa sociálního zabezpečení Státní oblastní archiv v Litoměřicích	Moravský zemský archiv v Brně Krajská hygienická stanice Plzeňského kraje

- 8 sebehodnocení

<b>27 úřadů</b>	
Úřad vlády ČR Český statistický úřad	Úřad pro ochranu hospodářské soutěže
<b>Ostatní úřady</b>	
Hygienická stanice hlavního města Prahy Krajská hygienická stanice Jihočeského kraje Krajská hygienická stanice Karlovarského kraje	Krajská hygienická stanice Královéhradeckého kraje Státní fond životního prostředí

- 8 metody hodnocení nejsou stanoveny

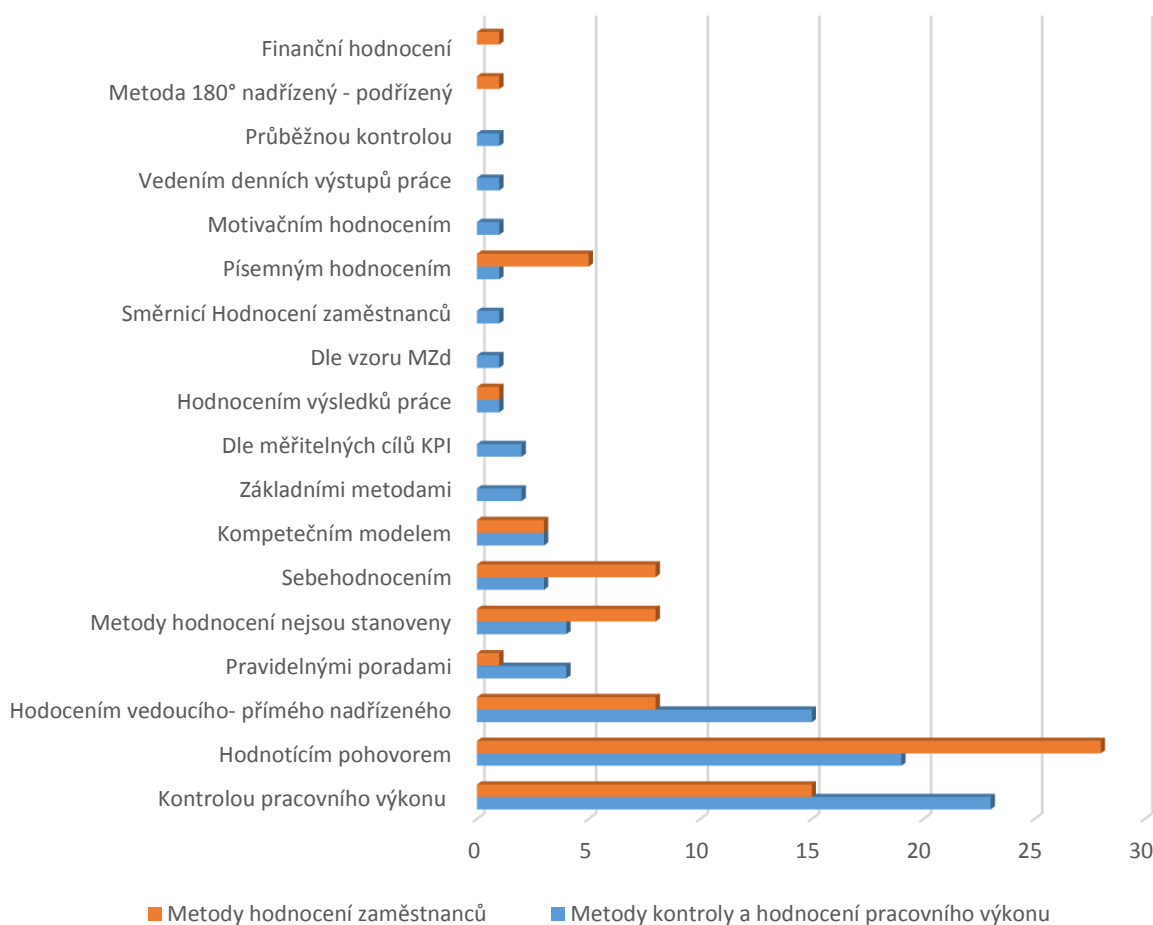
<b>27 úřadů</b>	
Ministerstvo zdravotnictví Ministerstvo zemědělství	Ministerstvo životního prostředí
<b>Ostatní úřady</b>	
Státní plavební správa Národní archiv Česká inspekce životního prostředí	Správa Národního parku České Švýcarsko Agentura ochrany přírody a krajiny ČR

- 7 hodnocení vedoucím - přímým nadřízeným (Úřad vlády ČR, Ministerstvo obrany, Archiv bezpečnostních složek, Český statistický úřad, Český úřad zeměměřický a katastrální, Státní oblastní archiv v Litoměřicích, Hygienická stanice hlavního města Prahy),
- 5 písemné hodnocení, hodnotící formulář (Ministerstvo dopravy, Ministerstvo zahraničních věcí, Úřad pro ochranu hospodářské soutěže, Úřad pro mezinárodněprávní ochranu dětí, Krajská hygienická stanice Jihomoravského kraje),



- 3 kompetenčním profilem (Český statistický úřad, Úřad pro mezinárodněprávní ochranu dětí, Centrum pro regionální rozvoj),
- 1 hodnocení výsledků práce (Ministerstvo obrany),
- 1 Metoda 180° nadřízený – podřízený (Ministerstvo průmyslu a obchodu),
- 1 finanční hodnocení (Úřad pro civilní letectví),
- 1 pravidelné porady (Ústav pro odborné zjišťování příčin leteckých nehod).

úřad,



Graf č. 26 – Metody hodnocení pracovního výkonu

#### Shrnutí okruhu 4

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



Evropská unie  
Evropský sociální fond  
Operační program Zaměstnanost



MINISTERSTVO VNITRA  
ČESKÉ REPUBLIKY

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



## OKRUH 5 - VZDĚLÁVÁNÍ

Pátý okruh otázek dotazníku „Analýzy současného stavu personálních procesů ve správních úřadech“, týkající se oblasti vzdělávání, byl zaměřen na proces vzdělávání a rozvoj zaměstnanců, tj. na identifikaci vzdělávacích 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.

### **Otázka 5.1 - Máte zpracovanou jednotnou strategii a politiku vzdělávání zaměstnanců v organizaci a v resortu jako celku (včetně podřízených správních úřadů)?**

#### **A. Skupina 27 služebních úřadů**

Otázka směřovala k jednotné strategii vzdělávání a politice vzdělávání. Některé správní úřady odpověděly neúplně či nejasně. Jejich odpověď se týkala realizace vzdělávání dle usnesení vlády č. 1542/2005, nebo plánu vzdělávání, ale o strategii jako takové nehovořily. Z odpovědi vyplývá, že většina správních úřadů nemá vytvořenu jednotnou strategii vzdělávání zaměstnanců v organizaci.

#### **B. Ostatní úřady**

Všechny státní úřady mají svůj individuální plán, kterému se plně věnují a se kterým pracují. Jednotná a kompletně pojatá strategie vzdělávání zaměstnanců v organizaci není přesně specifikována. Za účelem realizace analýzy vzdělávacích potřeb a nastavení komplexního systému vzdělávání je připravená aktivita, která je vždy přizpůsobena potřebám jednotlivých resortů tak, aby plně zastřešovala potřeby jednotlivých oddělení.

### **Otázka 5.2. - Využíváte ke správě personálních procesů nějaký informační systém? (uved'te jaký, na jaké SW platformě)**

#### **A. Skupina 27 služebních úřadů**

Všechny správní úřady mají zavedený vlastní informační systém ke správě personálních procesů, kromě Rady pro rozhlasové a televizní vysílání.

#### **B. Ostatní úřady**

Státní úřady využívají různé systémy, které jsou plně přizpůsobeny jejich práci, obsahují vše, co jednotlivé orgány potřebují k výkonu své práce.





### **Otázka 5.3 - Jak identifikujete vzdělávací potřeby v úřadu a individuální vzdělávací potřeby zaměstnanců? Využíváte případně nabídku vzdělávání (např. jazykového) jako benefity?**

#### **A. Skupina 27 služebních úřadů**

Identifikace vzdělávacích potřeb byla většinou zjišťována pomocí dotazníkového šetření rozeslaného mezi zaměstnance úřadu nebo také jako součást pracovního hodnocení zaměstnance při individuálním rozhovoru s vedoucím s ohledem na pracovní zařazení zaměstnance a potřeb správního úřadu.

Některé úřady jako Ministerstvo pro místní rozvoj, Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy, Ministerstvo průmyslu a obchodu uskutečňují identifikaci vzdělávacích potřeb na základě hodnocení zaměstnanců. Ministerstvo vnitra a Ministerstvo práce a sociálních věcí a další úřady provádějí průzkum poptávky školení. Některé správní úřady nahodile zjišťují aktuální vzdělávací potřeby zaměstnanců.

#### **B. Ostatní úřady**

Vzdělávací potřeby a vzdělávání v úřadech jsou stanoveny na základě realizovaného elementárního průzkumu zaměřeného na zjištění poptávky po dílčích vzdělávacích aktivitách po jednotlivých úřadech, kterých se týká a které současně upravuje směrnice, pro jednotlivé instituce. Výstupem je plán vzdělávacích aktivit na následující období. Plán může být průběžně doplňován na základě aktuálních potřeb jednotlivých útvarů. Jazykové vzdělávání v úřadu nemá charakter benefitu - je součástí tzv. prohlubujícího a komplexního vzdělávání.

### **Otázka 5.4 - Zpracováváte plány pro individuální vzdělávání zaměstnanců?**

#### **A. Skupina 27 služebních úřadů**

Při tvorbě vzdělávacích plánů vychází většina správních úřadů z identifikace vzdělávacích potřeb zaměstnanců. Plány jednotlivých zaměstnanců jsou následně předány personálnímu útvaru, který vytváří komplexní plán vzdělávání. Přibližně 1/3 všech správních úřadů jako jsou Ministerstvo dopravy, Ministerstvo práce a sociálních věcí, Ministerstvo financí, Ministerstvo životního prostředí, Archiv bezpečnostních složek, Rada pro rozhlasové a televizní vysílání, Úřad pro ochranu hospodářské soutěže a Úřad pro ochranu osobních údajů, individuální vzdělávací plány nevytváří.

#### **B. Ostatní úřady**

Zaměřují se na individuální vzdělávací plány, které jsou v tuto chvíli v kompetenci vedoucích zaměstnanců, kteří dle svého uvážení předávají zpracované plány personálnímu odboru k jejich realizaci. Individuální vzdělávací plány jsou u nových zaměstnanců vytvářeny v rámci vyhodnocení, která jsou součástí první fázi adaptačního procesu. Individuální vzdělávací plány jsou zpracovávány, také při ročním hodnocení. Zcela závisí na kompetenci vedoucích jednotlivých oddělení.



### **Otázka 5.5 - Jak vyhodnocujete vzdělávání zaměstnanců (po dokončení vzdělávání s odstupem doby po přenesení do praxe)? Jak toto hodnocení zapracováváte do celkového hodnocení zaměstnanců?**

#### **A. Skupina 27 služebních úřadů**

Hodnocení vzdělávací akce probíhá zpravidla bezprostředně po ukončení vzdělávací akce a to formou dotazníkového šetření. Hodnocení vzdělávání s odstupem času je většinou zakomponováno jako součást každoročního pracovního hodnocení zaměstnance.

#### **B. Ostatní úřady**

Způsob hodnocení vzdělávání se vždy odvíjí od typu a formy vzdělávací akce. Ve všech úřadech probíhá vyhodnocení daného školení. V případě prezenčních skupinových nebo individuálních seminářů provádí účastníci, jak hodnocení obsahové stránky semináře, tak i hodnocení lektora. Tyto výstupy jsou významným východiskem v rámci dalšího plánování vzdělávacích aktivit a identifikace vzdělávacích potřeb, na které se úřady zaměřují.

V průběhu interní jazykové výuky jsou účastníci hodnoceni průběžným testováním; dosažení příslušné úrovně je ověřováno certifikovanou zkouškou.

V případě e-learningového vzdělávání jsou kurzy zpravidla zakončeny testem a následným vyhodnocením.

Absolvování školení se zpravidla projevuje i ve výkonnosti zaměstnance, na které je celkové hodnocení zaměřeno, pro zdokonalování zaměstnanců.

### **Otázka 5.6 - Jaké formy a metody vzdělávání využíváte a kdo je realizuje (interní nebo externí poskytovatelé)? Případně uveďte svá resortní vzdělávací zařízení, v nichž bude možné realizovat vzdělávání zaměstnanců ostatních správních úřadů?**

#### **A. Skupina 27 služebních úřadů**

Ve všech správních úřadech jsou využívány různé formy a metody vzdělávání (prezenční typ, e-learning, přednášky, workshopy, samostudium apod.).

Co se týká vzdělávacích zařízení, například Ministerstvo obrany využívá své zařízení Univerzity obrany v Brně, Vojenské střední školy, Vyšší odborné školy MO v Moravské Třebové. Ministerstvo vnitra zase Policejní akademii ČR v rámci programu celoživotního učení. Úřad průmyslového vlastnictví využívá prostory Institutu průmyslově právní výchovy.

#### **B. Ostatní úřady**

Profesní vzdělávání zaměstnanců je realizováno níže uvedenými formami:

1. Formou prezenční - skupinové odborné vzdělávání (přednášková – vysvětlující metoda; metoda prezentace, projektové vzdělávání), individuální vzdělávání (převážně přednášková a vysvětlovací metoda), interní jazyková výuka (interaktivní metody, poslechy, vysvětlovací metoda) a psychosociální cvičky (interaktivní metody, hry, brainstorming);
2. Formou e-learningovou – vybrané kurzy individuálního vzdělávání;



3. Specifickou formu vzdělávání tvoří účast na odborných mezinárodních i tuzemských konferencích (metody prezentace, diskuse).

Vzdělávání se realizuje za pomoci externích a interních lektorů. Nový trend je v podobě interních školitelů, nesetkáváme se však s touto formou často.

### **Otázka 5.7 - Máte samostatný organizační článek, který má na starosti identifikaci vzdělávacích potřeb a organizaci vzdělávání zaměstnanců úřadu?**

#### **A. Skupina 27 služebních úřadů**

Většina ministerstev má útvar zabývající se vzděláváním v rámci odboru personálního, nicméně některé služební úřady (Úřad pro ochranu hospodářské soutěže, Rada pro rozhlasové a televizní vysílání, Český báňský úřad, Archiv bezpečnostních složek) podobný útvar nemají.

#### **B. Ostatní úřady**

Identifikace vzdělávacích potřeb má na starosti především nadřízený zaměstnanec. Organizaci vzdělávání zaměstnanců je v gesci oddělení organizace a vzdělávání odboru rozvoje lidských zdrojů.

### **Otázka 5.8 - Vyhovuje Vám současná struktura a obsah pravidel vzdělávání zaměstnanců ve správních úřadech vydaných usnesením vlády dne 30. 11. 2005 č. 1542, případně jaké navrhuje změny? V případě, že řešíte také problematiku bezpečnostních sborů nebo vojáků z povolání, vyjádřete se k této problematice do systému jednotného vzdělávání.**

#### **A. Skupina 27 služebních úřadů**

Současná Pravidla vzdělávání vesměs úřadům vyhovují a dle poskytnutých informací Pravidla dodržují. Většina navržených změn směřovala k úpravě Pravidel v souvislosti s přijetím zákona č. 234/2014 Sb., o státní službě. Další doporučení na změny v Pravidlech:

Ministerstvo průmyslu a obchodu doporučuje zvážit zkrácení a zjednodušení vstupního vzdělávání následného. Dále navrhuje zrušit povinnost vyplývající z pravidel, zpracovávat každoročně zprávu o plnění úkolů. Ministerstvo spravedlnosti navrhuje zrušit vstupní vzdělávání následné, neboť koresponduje s obsahem obecné části úřednické zkoušky. Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy navrhuje propojit pravidla vzdělávání s kompetenčními profily státních zaměstnanců a s popisy služebních/pracovních míst. Ministerstvo zahraničních věcí navrhuje vydat nová pravidla vzdělávání formou nařízení vlády a stanovit minimální objem finančních prostředků (např. ve vztahu k platu). Ministerstvo zemědělství doporučuje stanovit minimální počet hodin vzdělávání na zaměstnance za kalendářní rok.

#### **B. Ostatní úřady**

Vedoucí zaměstnanci a zaměstnanci sami aktivně pozorují vývojové trendy či legislativní změny v rámci své práce a agendy a vyhodnocují. Tak dochází k vyhodnocení některých vzdělávacích potřeb. Na základě jejich požadavků jsou jim zajišťovány vzdělávací aktivity. Identifikaci vzdělávacích potřeb provádí odbor personální formou, vždy příslušnou pro daný



úřad. Nejčastěji realizují vzdělávací aktivity šité na míru, jejich součástí je zpravidla závěrečná zpráva zpracovaná lektorem, která obsahuje i doporučení oblastí pro další vzdělávání. U nových zaměstnanců dochází po třech měsících k vyhodnocení první fáze adaptačního procesu, jehož součástí je i doporučení k dalšímu vzdělávání nového zaměstnance. V sekci pro řízení operačních programů a dalších útvarech vyplývá povinné vzdělávání na konkrétní pracovní pozici z popisu pracovního místa. Individuální vzdělávací potřeby jsou identifikovány při hodnotících pohovorech. Vzdělávací potřeby jsou rovněž ad hoc řešeny i mimo hodnotící období. Obecně vzdělávání, včetně jazykového je chápáno jako benefit a je tak prezentováno v rámci získávání zaměstnanců.

## Shrnutí okruhu 5

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 předpisu náměstka ministra vnitra pro státní službu, kterým se stanoví Pravidla vzdělávání státních zaměstnanců ve služebních úřadech, budou koncipovány tak, aby komplexně pojmuly problematiku vzdělávání, tj. přes 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 1/3 všech správních úřadů neprovádí identifikaci vzdělávacích potřeb tedy individuální plán vzdělávání v rámci pracovního hodnocení zaměstnanců, ale mnohdy nahodile a nesystematicky realizují školení, což může mít negativní důsledky na nesystémovost 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 3 dílčích dotazů, přičemž první byl orientován na nefinanční odměňování, zatímco další 2 otázky měly reflektovat případné platové ohodnocení. Charakter těchto dotazů je čistě deskriptivní, pro jejich vyhodnocení tedy nebylo využito grafického znázornění.

### Otázka 6.1 - Využíváte k motivaci zaměstnanců benefity? (uved'te konkrétní formy využívání benefitu)

#### A. Skupina 27 služebních úřadů

Různé formy benefitů jsou využívány prakticky všemi služebními úřady. Jednotliví tazatelé se liší pouze v míře, resp. počtu a charakteru poskytovaných výhod. Odpověď na první část dotazu je tedy ve všech případech kladný. Detailní výčet konkrétních typů benefitů je uveden níže:

- 5 týdnů řádné dovolené
- 5 dní indispozičního volna
- flexibilní formy práce (pružná pracovní doba, zkrácený pracovní úvazek, sdílení pracovního místa, práce z domova)
- e-learningové kurzy (na autoregistrační doméně bez závěrečného testu, ale i osvědčení o absolvování nebo na řádné doméně s vystavením osvědčení po úspěšném složení závěrečného testu)
- možnost svého odborného vzdělávání k prohlubování kvalifikace k výkonu sjednané práce na náklady zaměstnavatele
- možnost zahraničních stáží (vložené hrazeno odborem personálním, cestovní náklady vysílajícím útvarem)
- možnost využívat Samovýukové jazykové kurzy včetně výpůjční služby učebnic, cvičebnic, nahrávek, testů a beletrie pro jazyk anglický, francouzský a německý
- možnost složení standardizované jazykové zkoušky po samostatné přípravě bezplatně
- možnost získání osvědčení ECDL Start o znalostech a dovednostech práce s počítačem
- možnost osvojení si základů projektového řízení absolvováním přípravných kurzů projektových manažerů státní správy podle IPMA, modul D nebo PRINCE Foundation
- dary: čestným dárcům krve za udělení Janského plakety a Zlatého kříže a dárcům kostní dřeně, při životním jubileu (50, 55, 60 a 65 let), při odchodu do starobního nebo plného invalidního důchodu, za mimořádnou aktivitu pro zaměstnavatele
- další užití prostředků fondu – rekreace a zájezdy, kultura, jazykové vzdělávání, tělovýchova a sport pro zaměstnance, rehabilitační masáže pro zaměstnance, penzijní připojištění zaměstnance.
- možnost čerpat z limitu FKSP i pro zaměstnance/zaměstnankyně na mateřské a rodičovské dovolené
- kontakt s matkami na MD/RD (Zpravodaj pro matky na mateřské a rodičovské dovolené)



- závodní lékař a stomatolog
- možnost zažádat o služební byt na bytové správě MV
- možnost bydlení na ubytovně
- psychologická a poradenská péče na oddělení personálního rozvoje a psychologických služeb odboru personálního
- služební mobil – pro vedoucí zaměstnance

## **B. Ostatní úřady**

Využívání benefitové formy motivace bylo potvrzeno rovněž v případě ostatních úřadů. Výčet různých druhů odměn uvedených níže je nutné vnímat spíše informativně, neboť z charakteru odpovědí v rámci jiných dotazů této analýzy (zejm. v rámci 8. okruhu) je patrné, že i když některé úřady neuvádí 5 týdnů dovolené nebo flexibilní pracovní dobu a různé druhy úvazků jako benefit, je těchto institutů v rámci zaměstnaneckého systému rovněž využíváno.

Mezi benefity zahrnují ostatní úřady dle doložených odpovědí např.:

- možnost složení standardizované jazykové zkoušky po samostatné přípravě bezplatně
- možnost získání osvědčení ECDL Start o znalostech a dovednostech práce s počítačem
- možnost osvojení si základů projektového řízení absolvováním přípravných kurzů projektových manažerů státní správy podle IPMA, modul D nebo PRINCE Foundation
- dary: čestným dárcům krve za udělení Janského plakety a Zlatého kříže a dárcům kostní dřeně, při životním jubileu (50, 55, 60 a 65 let), při odchodu do starobního nebo plného invalidního důchodu, za mimořádnou aktivitu pro zaměstnavatele
- další užití prostředků fondu – rekreace a zájezdy, kultura, jazykové vzdělávání, tělovýchova a sport pro zaměstnance, rehabilitační masáže pro zaměstnance, penzijní připojištění zaměstnance.

## **Otázka 6.2 - Využíváte k motivaci zaměstnanců pobídkových složek platu? (mimořádné odměny, cílové odměny, apod.)**

### **A. Skupina 27 služebních úřadů**

Z hlediska využívání finanční formy motivace jsou nejvíce využívány možnosti vyplacení odměn za mimořádné pracovní výsledky či v souvislosti s naplněním nějakého významného cíle či milníku. Tyto odměny jsou zpravidla vypláceny pololetně.

Ve výjimečných a odůvodněných případech je využíváno rovněž vyplacení cílových odměn.

### **B. Ostatní úřady**

Většina oslovených úřadů využívá mimořádné odměny.

## **Otázka 6.3 - Jaké problémy shledáváte v platovém systému, který bude (popř. už je) uplatňován u státních zaměstnanců po 1. 1. 2015?**

### **A. Skupina 27 služebních úřadů**

Obecně je ve všech oblastech jako silně problematický vnímán nedostatek finančních prostředků zabraňující využít možnosti systému. Dalším negativem oproti dosavadnímu stavu jsou nízké nástupní tarify, zejména u platových tříd s předpokladem VŠ vzdělání.



## B. Ostatní úřady

Vyšší povinnosti a způsob jednostranného rozhodování ve služebních vztazích není finančně nijak kompenzován.

### Shrnutí okruhu 6

Odpovědi tazatelů doložené v rámci prvního dotazu představují poměrně detailní rozpad různých forem benefitů, jež jsou zaměstnancům poskytovány. Zde je nicméně nutné upozornit, že analýzou jsou zobrazeny pouze typové možnosti, reálné využití nabízených výhod není předmětem vyhodnocení.

Úřady v různé míře využívají rovněž pobídkových složek platu, mezi nejběžnější typ patří tzv. mimořádně odměny vyplácené v určených časových intervalech (cca 1x 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 pracovně právních vztahů jednotlivých tazatelů. Okruh je složen ze 7 dotazů, které zjišťují formální úpravy pracovně právních předpisů v úřadech, problematiku úpravy pracovní doby (i vzhledem k poměru muži/ženy), nastavení politiky rovného zacházení apod. Otázky, resp. odpovědi tazatelů kombinují popisnou formu a údaje spíše statistického charakteru – tyto jsou následně vyhodnoceny pouze graficky.

### Otázka 7.1 - Máte upraveny pracovněprávní vztahy v interních předpisech?

#### A. Skupina 27 služebních úřadů

Všech 27 úřadů má upraveny pracovněprávní vztahy v interních předpisech. Z toho pracovní řád byl zmiňován nejčastěji ( uvedlo ho 8 úřadů), následoval organizační řád (3x) a kolektivní smlouva (2x). Jeden úřad uvedl k výše zmíněným dokumentům i Zásady pro přijímání zaměstnanců, Pravidla o vzdělávání zaměstnanců, Etický kodex úředníků a zaměstnanců a Zásady, kterými se stanoví podmínky k uzavírání dohod o pracích konaných mimo pracovní poměr.

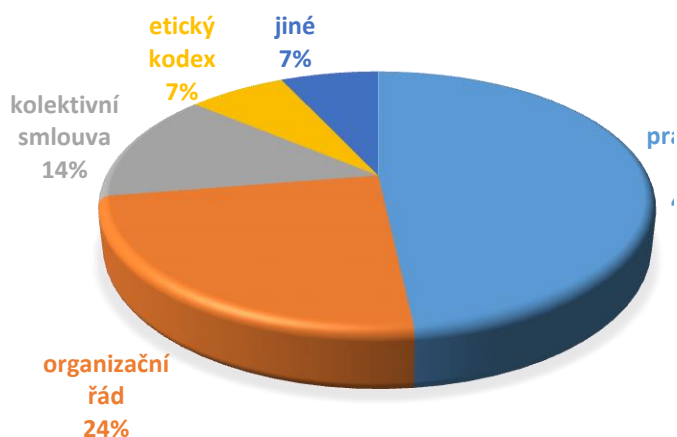
#### B. Ostatní úřady

44 úřadů ze 45 tyto vztahy upraveny v interních předpisech má. Z těchto 44 úřadů uvedlo konkrétní dokument 7 úřadů. Z nich 6 úřadů uvedlo pracovní řád, 4 organizační řád, 2 kolektivní smlouvu a 1 úřad etický kodex. Jeden úřad navíc k Pracovnímu řádu zmínil, že má pracovněprávní vztahy upraveny dále v aktech řízení jako je zpracovaná interní dokumentace: 1. Systém odměňování a hodnocení zaměstnanců, 2. Personalistika. Další úřad k Pracovnímu řádu uvedl, že jeho pracovněprávní vztahy jsou dále upraveny několika dílčími vnitřními předpisy ekonomicko-provozní povahy (čerpání FKSP, pracovní cesty a náhrady atd.). Žádný z úřadů neuvedl pouze jeden z výše zmíněných dokumentů.

Zbývající jeden úřad má pracovněprávní vztahy upraveny pouze částečně v Kolektivní smlouvě.

Grafické zobrazení (zahrnuje obě skupiny) – prakticky všechny úřady mají pracovněprávní vztahy upraveny ve svých interních předpisech. Pouze jeden subjekt uvedl, že pracovněprávní vztahy má upraveny pouze částečně v Kolektivní smlouvě.





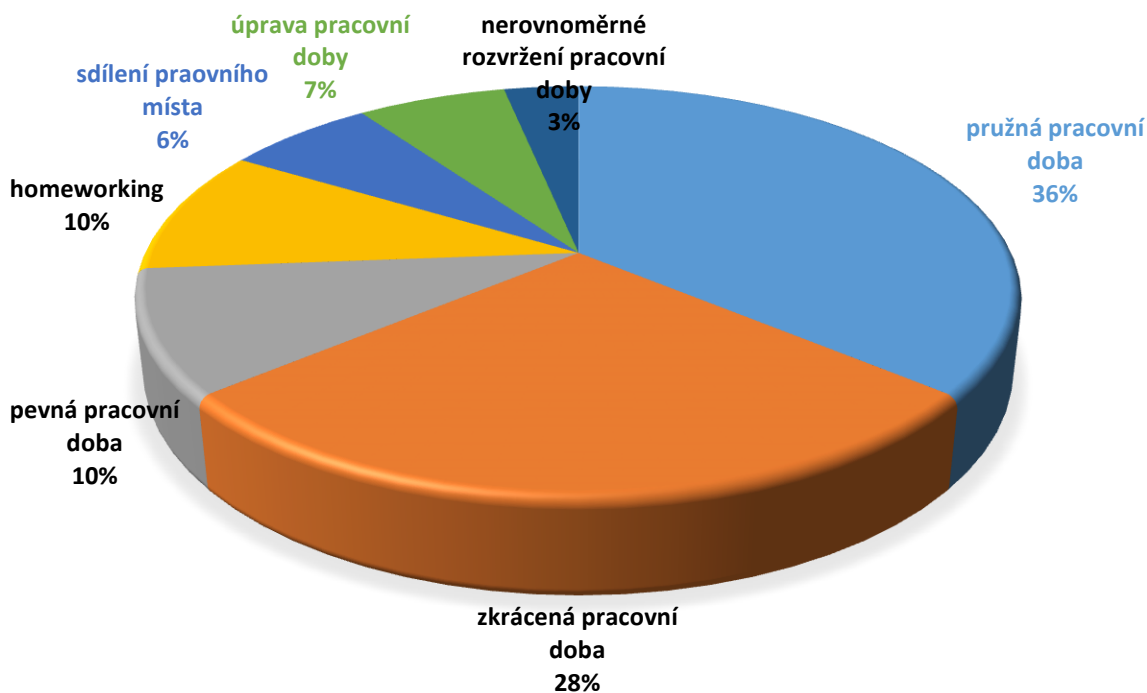
Graf č. 27 – Pracovně právní vztahy v interních předpisech

## Otázka 7.2 - Jaké formy pracovní doby využíváte? (pružná, zkrácená, konto pracovní doby apod.)

### A. Skupina 27 služebních úřadů

Různé formy úpravy pracovní doby využívá naprostá většina služebních úřadů. Velmi často je v rámci jednoho úřadu využívána kombinace různých možností úpravy pracovní doby, tj. kromě pružné pracovní doby, kterou aplikují 2/3 oslovených je možné využít rovněž např. zkrácenou pracovní dobu / zkrácený pracovní úvazek nebo nerovnoměrné rozvržení pracovní doby. V několika případech byla uvedena rovněž možnost využití homeworkingu či homeoffice. Naopak pevná pracovní doba je nastavena v 6 úřadech.

Většina úřadů využívá různé kombinace úpravy a rozvržení pracovní doby - Pouze jednu formu z výše uvedených forem pracovní doby využívá 9 úřadů.



Graf č. 28 – Formy pracovní doby v 27 správních úřadech



## B. Ostatní úřady

Institut pružné pracovní doby je velmi častý rovněž v rámci skupiny ostatních úřadů. Pevnou pracovní dobu deklarují v celkem 12 úřadech z celkového počtu oslovených. Kromě pružné pracovní doby jsou zaměstnancům umožněny zkrácené pracovní úvazky, výjimkou není ani práce z domu (či jiného pracovního místa). Výjimkou není ani individuální úprava pracovní doby.

I v případě skupiny ostatních úřadů dochází velmi často ke kombinaci různých druhů úprav pracovní doby – pouze jednu z výše uvedených forem pracovní doby uvedlo pouze 19 tazatelů.



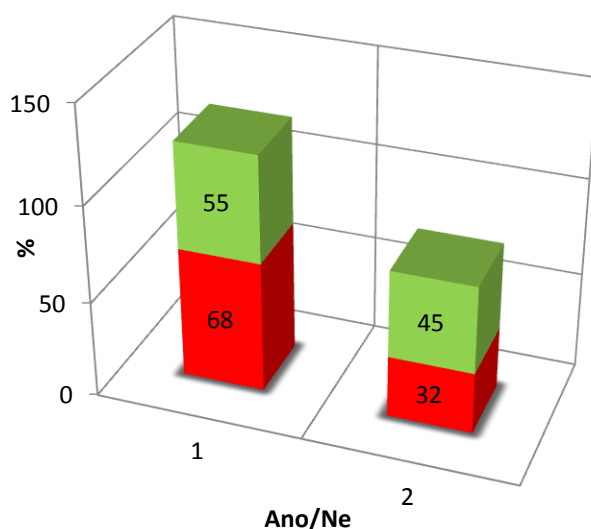
Graf č. 29 – Formy pracovní doby v ostatních úřadech

### Otázka 7.3 - Kolik zaměstnanců využívá jinou formu pracovní doby než pevnou pracovní dobu? (uved'te v % konkrétní údaje v rozdělení na ženy/muže)

Vzhledem k charakteru dotazu je možné pro obě kategorie uvést čistě grafické vyhodnocení.

#### A. Skupina 27 služebních úřadů

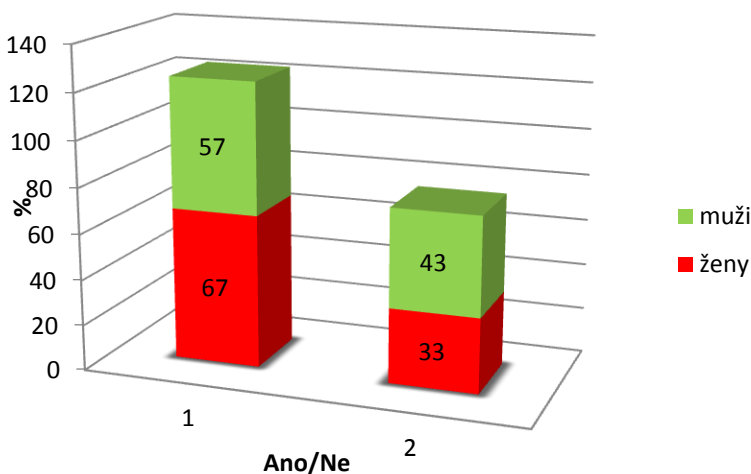
Na základě vyhodnocení odpovědí ze všech ústředních orgánů lze konstatovat, že v průměru využívá jinou než pevnou formu pracovní doby 68 % žen a 55 % mužů.



Graf č. 30 – Jiné formy pracovní doby v 27 správních úřadech

## B. Ostatní úřady

V případě ostatních úřadů využívá v průměru jinou než pevnou formu pracovní doby 67 % žen a 57 % mužů.



Graf č. 31 – Jiné formy pracovní doby v ostatních úřadech

## Otázka 7.4 - Jak zajišťujete rovné zacházení a zákaz diskriminace v pracovněprávních vztazích?

### A. Skupina 27 služebních úřadů

Na dodržování postupů rovného zacházení a principů nediskriminace je v rámci skupiny 27 úřadů kladen poměrně velký důraz. Základním dokumentem je Zákoník práce, jež následují dílčí interní předpisy jednotlivých úřadů: Pracovní řád, Etický kodex, Priority a postupy. Striktně jsou dodržovány rovněž principy rovného zacházení. Ty jsou konkrétně naplňovány prostřednictvím uveřejňování genderově vyvážených inzerátů, rovného přístupů v případě odměňování za práci, poskytování odborné přípravy či umožnění kariérového postupu (vedoucí pozice jsou navázány na odbornost pracovníka). Situace je pravidelně



monitorována formou dotazníků. Zaměstnanci a také vedoucí pracovníci absolvují speciálně zaměřená školení.

Dodržování výše uvedených principů je zaštitěno existencí pracovní skupiny a činností odborové organizace. V případě stížností se mohou jednotliví pracovníci obrátit na svého vedoucího zaměstnance.

V rámci ústředních úřadů je implementován rovněž prvek vyrovnávání nevýhod, které plynou z příslušnosti k určité skupině. Jedná se např. o ochranu osob se zdravotním postižením, starších osob, ochranu těhotných žen a osob poskytujících péči osobě blízké.

## **B. Ostatní úřady**

V rámci doložených odpovědí 4 organizace uvedly, že s problémy tohoto typu se vůbec nesetkávají. Ostatní úřady dodržují zásady pravidel nediskriminace obdobně jako v případě skupiny 27 úřadů, tj. zejména dodržováním právních předpisů (Zákoníku práce či antidiskriminačního zákona) a vlastních interních předpisů jako je Pracovní řád a Etický kodex. V úřadech jsou nastavena jednotná pravidla odměňování či využívání pracovního prostředí. Zaměstnavatelé rovněž kladou důraz na proškolení všech zaměstnanců. Kontrola je prováděna dohledem ze strany odborové organizace a průběžným monitoringem situace.

### ***Celkem:***

Dodržování právních předpisů (podle zákona č. 262/2006 Sb. (zákoník práce)), dodržování vnitřních předpisů (Pracovní řád, Kolektivní smlouva, Etický kodex, Priority a postupy). Působení pracovní skupiny pro rovné příležitosti žen a mužů, odborových organizací.

Dodržování těchto předpisů se projevuje tak, že organizace:

- zveřejňují genderově vyvážený inzerát
- všichni mají stejnou šanci zúčastnit se výběrového řízení
- nediskriminují již při samotném výběru zaměstnanců (pohlaví, věk) – kladou důraz na kvalitu zaměstnance
- zajišťují všem zaměstnancům na stejných pozicích stejný plat i benefity
- zajišťují pro všechny stejnou příležitost dosáhnout funkčního nebo jiného postupu v zaměstnání
- poskytují pro všechny stejnou příležitost odborné přípravy
- školí své zaměstnance v oblasti rovného zacházení a nediskriminace
- zjišťují spokojenost/nespokojenost svých zaměstnanců v oblasti rovného zacházení a diskriminace pomocí dotazníků
- provádějí pravidelné kontroly
- poskytují všem zaměstnancům možnost podání žádosti o nápravu, cítí-li se zkráceni na svých právech

Celkem 4 organizace uvedly, že se s projevy diskriminace nesetkávají a není proto nutné tyto otázky řešit.



## Otázka 7.5 - Jakým způsobem je zajištěna ochrana osobních údajů?

### A. Skupina 27 služebních úřadů

Ochrana osobních údajů se primárně řídí Zákonem o ochraně osobních údajů. K potenciálně problematickým datům či dokumentům je udělován přístup pouze omezenému počtu oprávněných zaměstnanců, kteří podepisují mlčenlivost a jsou rovněž náležitě proškoleni. Veškerá relevantní dokumentace je uchovávána v uzamykatelných skříních či trezorech, v rámci budov jsou dodržována bezpečnostní pravidla uzamykání místností. V případě používání informačních systémů je kontrola prováděna odborem informatiky, přičemž jednotlivým uživatelům jsou generována unikátní hesla.

Osobní údaje jsou využívány pouze osobami k tomu oprávněnými a výhradně k těm účelům, k nimž byly poskytnuty. Nahlížení do osobních spisů je umožněno pouze příslušným zaměstnancům nebo jejich přímým nadřízeným.

### B. Ostatní úřady

Ostatní služební úřady postupují v případě ochrany dat analogicky – hlavním předpisem je Zákon o ochraně osobních údajů. Kromě toho jsou pro danou oblast nastaveny rovněž interní směrnice (konkrétně Interní směrnice č. 5/2005 Směrnice o klasifikaci informací a dat, a Řád výpočetní techniky).

Oblast osobních údajů se mimo výše uvedeného řídí dalšími speciálními opatřeními. K osobním údajům mají přístup pouze zaměstnanci k tomu určení – tito pracovníci rovněž podepisují mlčenlivost a Poučení o ochraně osobních údajů. Veškeré osobní údaje jsou dále označeny klasifikačním stupněm „INTERNÍ“ nebo „DISKRÉTNÍ“.

Elektronická dokumentace či přístupy jsou opatřeny heslem, počítače personalistů jsou opatřeny dalšími ochrannými prostředky.

#### *Celkem:*

Nejčastější odpovědí byla ta, že ochrana osobních údajů je zajištěna v souladu se zákonem č.101/2000 Sb., o ochraně osobních údajů. Jako druhý nejčastější způsob bylo zmiňováno uzamykání osobních spisů do uzamykatelných skříní, popřípadě trezorů či zabezpečených místností, a zajištění, aby se k nim nedostala žádná nepovolaná osoba.

Personální informační systém je zabezpečován hesly a dále odborem informatiky. Osoby, které k těmto údajům mají přístup, podepisují Poučení o ochraně osobních údajů a mlčenlivost. Navíc podstupují pravidelná školení.

## Otázka 7.6 - Existují ve vaší organizaci benefity pro rodiče s dětmi do 15 let? (tábory, příspěvky na rodinnou dovolenou, vánoční a jiné akce pro děti zaměstnanců, příspěvky z FKSP na děti, apod.)

### A. Skupina 27 služebních úřadů

Benefity pro rodiče s dětmi do 15 let jsou poskytovány v různé míře ve většině ústředních úřadů. V 5 případech byla identifikována odpověď, že benefity nejsou poskytovány vůbec,



jeden úřad uvedl, že poskytuje případné výhody pouze na základě individuální žádosti, v případě dalšího jsou benefity poskytovány výhradně členům oborové organizace.

V případě, že jsou benefity zaměstnavatelem poskytovány, jedná se nejčastěji o různé příspěvky z FKSP. Dále respondenti uváděli příspěvky z FKSP zaměřené na rekreace rodičů s dětmi, dětské tábory nebo ozdravné pobyty. Výjimkou nebyly ani příspěvky na kulturní nebo sportovní akce, případně také vzdělávací kurzy.

Další okruh odpovědí tvořily akce pro děti zaměstnanců jako např. besídky nebo dárky. V některých případech jsou organizována rovněž setkání matek na mateřské dovolené.

Mezi benefity byla uváděna rovněž možnost využití „firemní“ školky, případně využití úpravy pracovní doby ať už formou zkráceného úvazku nebo úpravy pracovní doby. Do této kategorie spadá rovněž možnost homeoffice, využití indispozičního volna nebo neplaceného volna v případě potřeby či nemoci dítěte.

## **B. Ostatní úřady**

Celkem 26 úřadů ze 45 uvedlo, že žádné benefity svých zaměstnancům s dětmi do 15 let neposkytuje. Jedna organizace uvedla, že benefity má, ale jsou minimální. Další uvedla, že poskytuje benefity pouze osobám v režimu ZP a jiná poskytuje benefity všem zaměstnancům stejně – tedy zaměstnancům s dětmi do 15 let neposkytuje žádné zvláštní výhody oproti jiným zaměstnancům.

Dva úřady poskytují příspěvky z FKSP, blíže však nspecifikovaly, na co je poskytují. Ve zbývajících 14 úřadech benefity pro zaměstnance s dětmi do 15 let existují. Nejčastěji šlo o dětské rekreace a tábory, rekreace rodičů s dětmi, příspěvky na kulturní a sportovní akce, zájmové kroužky, vánoční besídky.

Rodiče mají umožněno nejčastěji pracovat z domova, mají možnost čerpání 5 dnů neplaceného volna za čtvrtletí při vyčerpání dovolené, k dispozici mají dále 1 den indispozičního volna při nemoci dítěte, zkrácení pracovního úvazku nebo úprava pracovní doby. Úřady také nabízejí sociální příspěvky, popřípadě půjčky svým zaměstnancům s dětmi do 15 let.

Situace v rámci sekce ostatních úřadů je i vzhledem k počtu subjektů heterogennější než v případě předchozí kategorie. Prakticky ve více než jedné polovině všech doložených odpovědí bylo uvedeno, že žádné benefity pro zaměstnance s dětmi do 15 let nejsou poskytovány, případně jsou minimální. Součástí obdržených reakcí tazatelů byly rovněž odpovědi, že výhody jsou poskytovány pouze zaměstnancům v kategorii zdravotně postižení, nebo že rodičům s dětmi do 15 let nejsou poskytovány žádné zvláštní výhody oproti ostatním zaměstnancům.

V případě kladné odpovědi byly jednotlivé výhody specifikovány jako příspěvky z FKSP (bez bližší specifikace), dále příspěvky na dětské rekreace a tábory, rekreace rodičů s dětmi, příspěvky na kulturní a sportovní akce, organizování zájmových kroužků nebo dětských besídek.

Rodičům je vycházeno vstříc rovněž v rámci využití práce z domova, mohou využít čerpání 5 dnů neplaceného volna za čtvrtletí při vyčerpání dovolené. K dispozici mají dále 1 den



indispozičního volna při nemoci dítěte. Z hlediska úpravy pracovní doby je stejně jako v rámci skupiny 27 úřadů umožněna flexibilní pracovní doba nebo zkrácení pracovního úvazku.

Některé úřady nabízejí pro rodiče s dětmi do 15 let také speciální sociální příspěvky, popřípadě půjčky.

### Shrnutí okruhu 7

Pracovněprávní vztahy je v rámci obou skupin možné označit jako poměrně propracované. Z hlediska legislativy se úřady řídí primárně Zákoníkem práce – kromě tohoto základního dokumentu disponují rovněž vlastními interními předpisy (Pracovními řády, Kolektivními smlouvami, Etickými kodexy apod.).

Obdobnou situaci lze identifikovat rovněž na základě vyhodnocení dalších dotazů tohoto okruhu. V obou skupinách je cca v podobném poměru využíván institut zkráceného úvazku, resp. pružné pracovní doby. Prakticky 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 80 % 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 apod. Šetření bylo provedeno prostřednictvím 3 dílčích dotazů. Detailní analýza dle odpovědí na jednotlivé dotazy je uvedena níže.

### Otázka 8.1 - Jakými formami zajišťujete péči o zaměstnance? (uved'te podrobně)

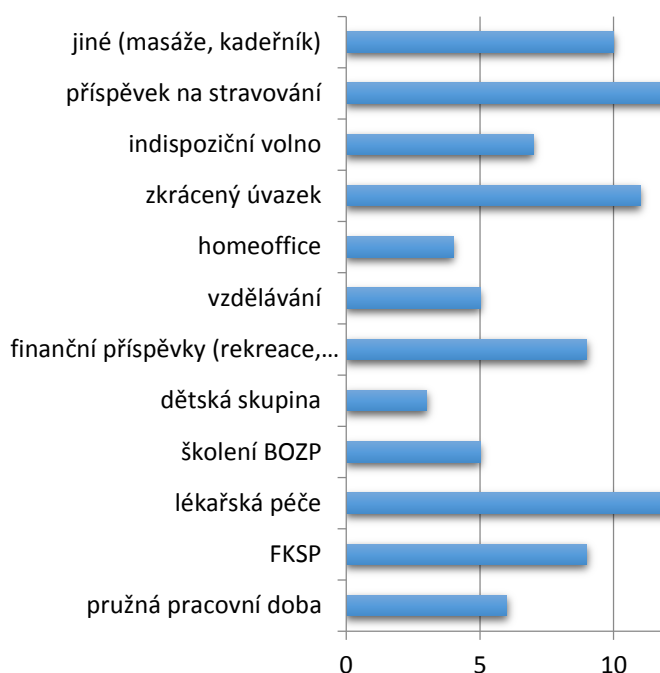
#### A. Skupina 27 služebních úřadů

Péče o zaměstnance je dle odpovědí tazatelů v mnoha případech detailně rozvedena v Kolektivní smlouvě. Mezi nejčastější benefity poskytované zaměstnavateli patří pružná pracovní doba, poukazy na stravování, FKSP, či závodní lékařská péče. Dle charakteru zaměstnavatele jsou v některých případech poskytovány rovněž ochranné pracovní pomůcky, jazykové nebo jiné odborné vzdělávání. Z hlediska péče o rodiče dětí do 15 let je u 3 zaměstnavatelů zřízena dětská skupina / dětský koutek, případně je možné využít zkrácený pracovní úvazek.

Výjimkou v rámci péče o zaměstnance není ani možnost práce z domova, několik dní indispozičního volna či příspěvky na pojištění nebo rekreaci. Poměrně častou odpovědí byly rovněž benefity, či finanční odměny při odchodu do důchodu, případně péče o dlouholeté pracovníky, kteří již odešli do důchodu (např. formou poskytnutí zvýhodněné sazby v resortním stravovacím zařízení).

Níže uvedené grafické znázornění zobrazuje jednotlivé benefity poskytované ze strany zaměstnavatelů pouze rámcově – tazatelé ve svých odpovědích často kombinovali různé možnosti, nežádka byla odpověď tvořena výčtem více než 5 různých benefitů. Navíc je možné dovodit, že někteří zaměstnavatelé uvedli pouze část benefitů (např. příspěvek na stravování ať už formou jídelny či stravenky patří pravděpodobně mezi oslovenými úřady mezi standard, přesto byla tato skutečnost explicitně uvedena jen u 16 dotázaných).





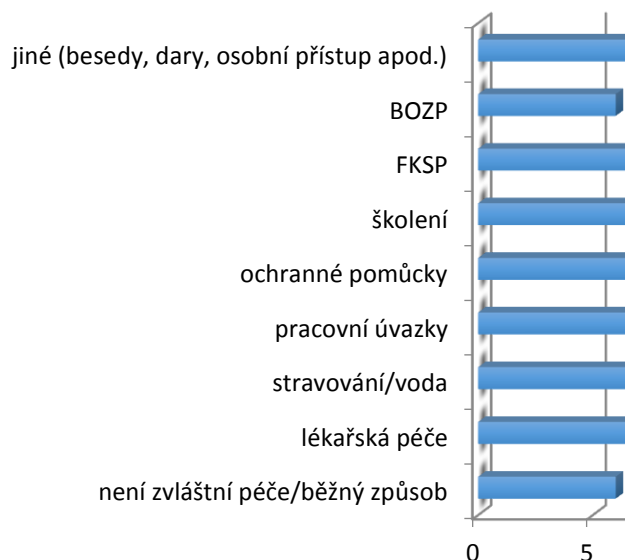
Graf č. 32 – Péče o zaměstnance

## B. Ostatní úřady

Vzhledem k charakteru odpovědí jednotlivých respondentů je poměrně složité danou otázku jednoznačně vyhodnotit. Obecně je možné konstatovat, že péče o zaměstnance je rozpracována v Kolektivních smlouvách či jiných interních předpisech a nařízeních jednotlivých subjektů. Konkrétní požadavky na péči o zaměstnance se dále liší dle zaměření jednotlivých úřadů (jedná se např. o ochranné a mycí pomůcky apod.)

Ve více případech nicméně zaměstnavatel udává příspěvek na stravování, lékařskou péči, FKSP, úpravu pracovní doby, či zajištění pracovních pomůcek.

Grafické znázornění ilustrativně představuje poměr jednotlivých druhů benefitů. I v tomto případě je nutné poznamenat, že odpovědi respondentů se většinou skládaly z výčtu různých forem péče o zaměstnance (tj. jeden zaměstnavatel může poskytovat např. i 5 a více různých forem benefitů), případně obsahovaly pouze odkaz na kolektivní smlouvu, přičemž konkrétní forma péče uvedena nebyla vůbec. Níže uvedený graf uvádí četnost jednotlivých forem péče, tak jak ji bylo na základě dostupných dat možné kategorizovat.



Graf č. 33 – Péče o zaměstnance v ostatních úřadech

## Otázka 8. 2 - Jak zajišťujete prevenci pracovních rizik?

### A. Skupina 27 služebních úřadů

Prevence pracovních rizik je zajišťována formou školení zaměstnanců na BOZP, z hlediska metodiky se řídí platnými normami či interními předpisy. Součástí jsou rovněž pravidelné prohlídky ze strany expertů či specializovaných firem.

Grafické znázornění v případě tohoto dotazu není relevantní, neboť postupy a procesy v rámci zajištění prevenci pracovních rizik jsou obdobné (liší se pouze konkrétní formy a předpisy).

### B. Ostatní úřady

Zajištění bezpečnosti na pracovišti je u všech dotazovaných subjektů řešeno obdobnými postupy. Zaměstnanci jsou pravidelně proškoleni na BOZP či PO, z hlediska metodického zajištění se postupy řídí platnou legislativou, interními předpisy jednotlivých úřadů a platnými normami. Dle nastaveného harmonogramu probíhají pravidelné kontroly ze strany bezpečnostních techniků či specializovaných firem.

Grafické znázornění v případě tohoto dotazu není relevantní.

## Otázka 8.3- Jsou všechny budovy v rámci organizace bezbariérové? Pokud ne, existuje časový harmonogram na odstranění bariér?

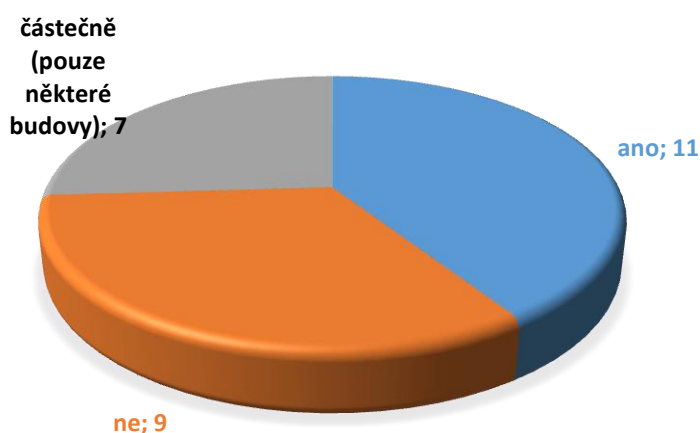
### A. Skupina 27 služebních úřadů

Poměr mezi bezbariérovými budovami a budovami, v nichž bezbariérové přístupy vyřešeny nejsou, názorně zobrazuje níže uvedený graf.

Pro řádnou interpretaci zobrazených dat je nutné poznamenat, že tazatelé často disponují mnoha budovami, přičemž řada těchto budov patří mezi památkově chráněné objekty.

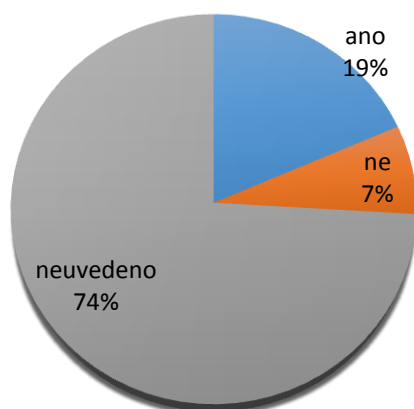


Jakékoli stavební úpravy jsou tedy velmi složité,  
v případě, že je to možné, jsou opatření k odstranění bariér řešena prostřednictvím výjimek.



Graf č. 34 – Bezbariérové budovy ve 27 správních úřadech

Grafické vyhodnocení dotazu, zda je vytvořen časový harmonogram pro odstranění bariér:



Graf č. 35 – Odstranění bariér v čase v 27 správních úřadech

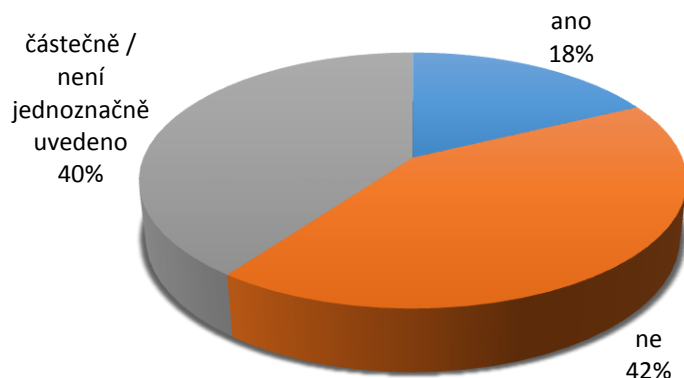
Dotaz bohužel nelze vzhledem k nedostatku relevantních údajů uspokojivě vyhodnotit. – V rámci kategorie neuvedeno, jsou započítány jakékoli odpovědi, kde konkrétní odpověď nebyla uvedena. V případě 20 odpovědí neuvedeno je možné odečíst subjekty, jež na první část odpověděli ano (celkem 11 úřadů), neboť lze předpokládat, že daná problematika je z jejich pohledu již vyřešena. Celková bilance by pak byla 9 úřadů, které nemají ve svých budovách zajištěn bezbariérový přístup, a dle doložených podkladů není možné vyhodnotit, zda disponují harmonogramem na řešení této problematiky.

## B. Ostatní úřady

Z níže uvedeného grafu je patrné, že vyřešenou problematiku bezbariérovosti budov má pouze minimum tazatelů. Naopak více než 2/3 oslovených nemá bezbariérová opatření zavedena vůbec nebo jen částečně. V tomto smyslu je nicméně nutné doplnit, že v případě budov podléhajících zákonu o ochraně památek je možné příslušná opatření činit velmi obtížně.

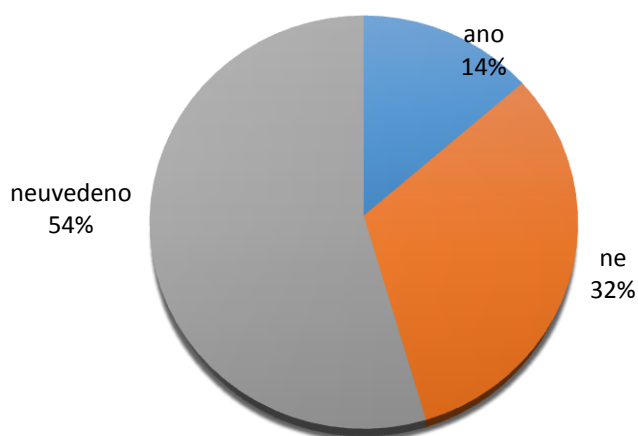


Zaměstnanci některých oslovených úřadů rovněž vykonávají svou činnost majoritně v terénu, pro výkon jejich pracovní činnosti je podmínkou fyzická zdatnost.



Graf č. 36 – Bezbariérové budovy v ostatních úřadech

Grafické znázornění vyhodnocení odpovědí ohledně existence harmonogramu na odstranění bariér:



Graf č. 37 – Odstranění bariér v čase v ostatních úřadech

Výsledky druhé části dotazu korelují s údaji uvedenými tazateli vzhledem k první části otázky, tedy, zda jsou jejich budovy bezbariérové. V případě kladné odpovědi existuje plán či harmonogram na odstranění bariér – pokud ovšem bezbariérovost nelze vzhledem k charakteru budov zajistit instituce nedisponuje ani žádným dokumentem na realizaci úprav (případně tuto skutečnost není možné z doložených dotazů dovodit).

## Shrnutí okruhu 8

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 vstříc 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. Případně úpravy jsou tak řešeny ad hoc, případně tazatelé rovnou odpovídají, že zajištění jejich bezbariérovosti nebude ani do budoucna možné.



## OKRUH 9 – TECHNICKÉ ZAJIŠTĚNÍ

Technické zajištění personálních činností při řízení lidských zdrojů bylo zjišťováno prostřednictvím 2 dotazů.

### Otázka 9.1 - Jaké typy HW a SW využíváte při zajištění personálních činností při řízení lidských zdrojů?

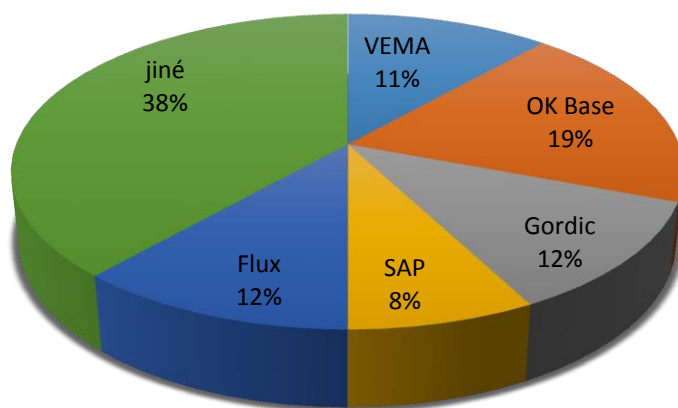
#### A. Skupina 27 služebních úřadů

Dotaz lze z hlediska odpovědí respondentů rozdělit na část hardwarovou (HW) a softwarovou (SW), přičemž SW část je dále rozčleněna dle SW využívaného k „běžné“ pracovní činnosti (např. MS Office, Ginis apod.) a na specializované personalisty užívané systémy.

V případě HW části nejčastěji zaznívaly odpovědi, že jsou využívány stolní počítače nebo notebooky, konkrétní typy popsány nebyly. V jiné odpovědi byla zase např. uvedena tiskárna a flash disk.

U „běžného“ kancelářského SW uváděli tazatelé nejčastěji Windows, či MS Office.

Přehled specializovanějšího SW je uveden níže v rámci grafu (tj. součástí graf není reflektován HW ani odpovědi obsahující odkazy na Windows či MS Office). V kategorii jiné jsou uvedeny SW, které se objevily pouze jedenkrát (u jednoho subjektu). Jedná se např. o Nugget SW, INSYCO, PIS, AVENSIO, ELANOR apod.



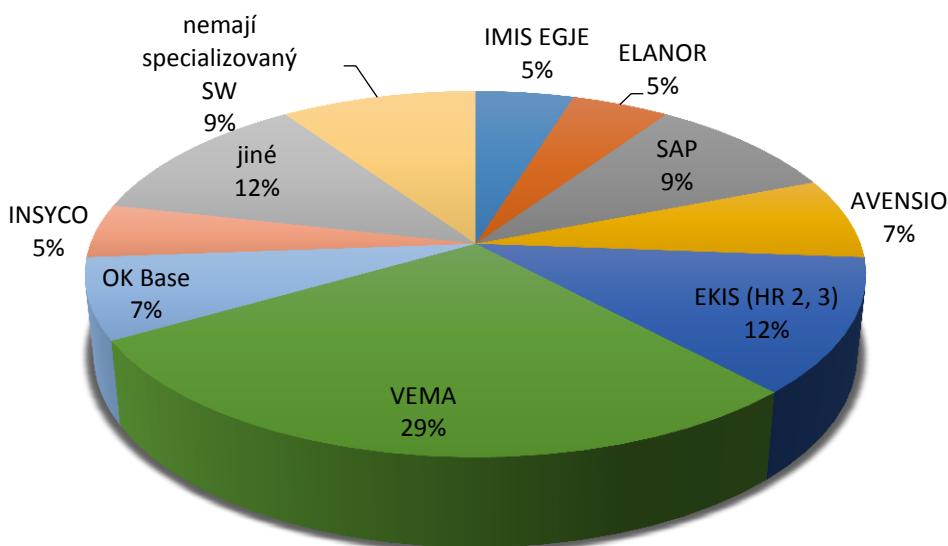
Graf č. 38 – Personální SW ve 27 správních úřadech

#### B. Ostatní úřady

Ostatní úřady využívají rovněž standardního HW vybavení, jako jsou stolní počítače a notebooky. SW složku tvoří Windows či konkrétní aplikace MS Office.



U specializovanějšího SW zaměřeného na personální procesy bylo ve 4 případech uvedeno, že daná instituce nedisponuje žádným speciálním vybavením tohoto charakteru. Naopak v případech, že jsou personálně orientované SW využívány, byla nejčastější odpověď VEMA. Přehled poměru jednotlivých SW je stejně jako v předchozím případě uveden v grafu níže. V kategorii Jiné jsou uvedeny SW, které se v rámci odpovědi vyskytly osamoceně (např. Odyssea, Dynamics, Target 2100, LMS apod.)



Graf č. 39 – Personální SW v ostatních úřadech

## Otázka 9.2 - Využíváte outsourcing v personálních procesech? (Pokud ano, uveďte konkrétně.)

### A. Skupina 27 služebních úřadů

Na základě obdržených odpovědí je možné konstatovat, že outsourcing patří mezi poměrně často využívané součásti personálních procesů. Služby externích dodavatelů jsou využívány zejména v oblasti vzdělávání. Služby externího subjektu bylo využito rovněž v souvislosti se vznikem a tvorbou nového kapacitního a kompetenčního modelu pro nový Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání. Mezi poměrně časté využití outsourcingu patří také zajištění inzerce výběrových řízení na zprostředkovatelských serverech.

### B. Ostatní úřady

Externě dodávaných služeb je v hojné míře využíváno rovněž v rámci skupiny ostatních úřadů. Zde byly kromě oblastí, které jsou zajišťovány vnějšími subjekty uváděny rovněž konkrétní dodavatelé. Např. v případě personálních procesů je využit HR SAP - ATOS Solution a.s.; elektronicky distribuované vzdělávání je dodáno firmou IBM ČR, s.r.o., či zákonné školení BOZP a PO je obdobně jako školení řidičů referentů zajištěno společností Prevent s.r.o.

Mezi další smluvně zajištěné služby náleží také lékařská péče, správa IT, zpracování mezd nebo právní poradenství.



## Shrnutí okruhu 9

V rámci první části okruhu tazatelé uvedli používané SW a HW vybavení. Srovnání v tomto případě není vzhledem k zaměření a specializaci jednotlivých subjektů relevantní. Druhá část okruhu naopak možnost porovnání stavu jednotlivých skupin umožňuje. Na základě provedené komparace bylo potvrzeno, že obě srovnávané entity v rámci personálních procesů využívají outsourcing. Externí dodavatelé jsou využíváni např. v souvislosti se zajištěním vzdělávání, lékařské péče, personálních auditů nebo inzerce.



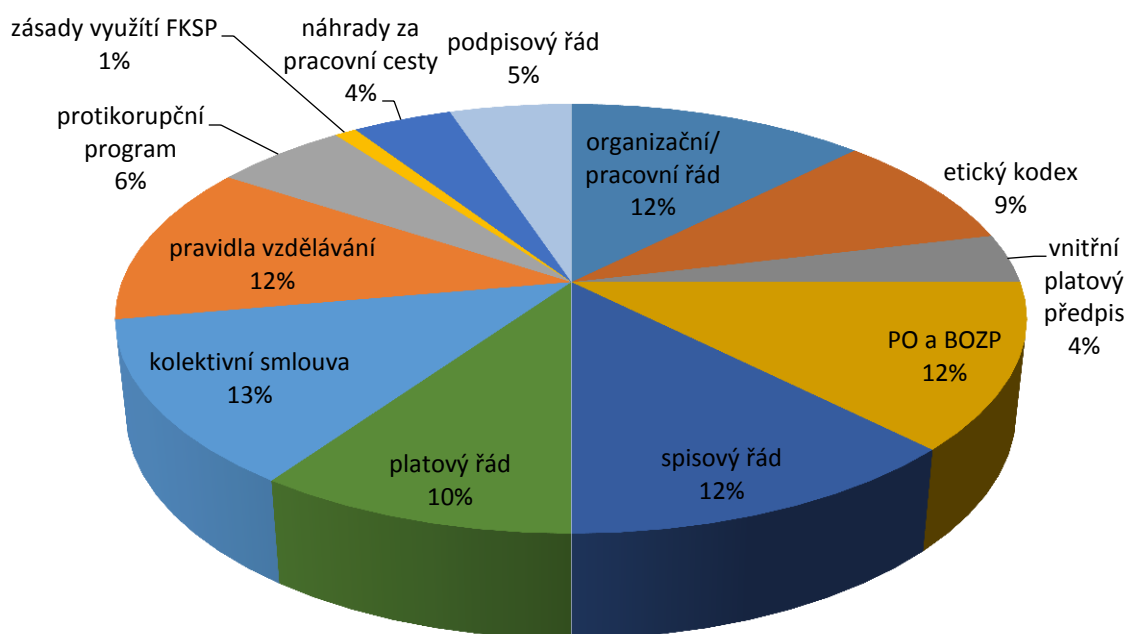


## OKRUH 10 – PŘEHLED PLATNÝCH „PERSONÁLNÍCH“ INTERNÍCH PŘEDPISŮ A DOKUMENTŮ

Tematický okruh 10 zahrnoval jednu otázku „Uveďte seznam platných interních předpisů či ostatních materiálů týkajících se problematiky personálních procesů ve Vašem úřadu“. Všichni respondenti na uvedenou otázku odpověděli a většina vypsala seznam interních personálních předpisů souvisejících s personální problematikou. Některé úřady uvedené interní předpisy i zaslaly.

### A. Skupina 27 služebních úřadů

Všech 27 úřadů uvedlo, že mají pracovní a organizační řád, pravidla požární ochrany a BOZP, kolektivní smlouvu, apod. Jen některé úřady uvedly, že mají etický kodex, spisový řád, systém hodnocení zaměstnanců nebo platový předpis o odměňování, zásady využití FKSP nebo prevence rizikového chování.



Graf č. 40 – Interní předpisy

### B. Ostatní úřady

Na základě obdržených odpovědí od ostatních služebních úřadů, je možné konstatovat, že všechny úřady mají pracovní a organizační řád, PO a BOZP, apod. Konkrétní výčet doložených služebních předpisů je:

- Pracovní řád
- Organizační řád
- Etický kodex



- Vnitřní platový předpis
- PO a BOZP
- Spisový řád
- Platový řád
- Kolektivní smlouva
- Pravidla vzdělávání
- Protikorupční program
- Zásady využití FKSP
- náhrady za pracovní cesty
- prevence rizikového chování
- zásady režimu pružné pracovní doby
- Služební řád
- podpisový řád
- výběrová řízení
- jiná výtěžná činnost zaměstnance
- Směrnice o práci přesčas a pracovní pohotovost
- Hodnocení zaměstnanců

### **Shrnutí okruhu 10**

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 na stejné kvalitativní úrovni.



## ZÁVĚR

Analýza „Analýza současného stavu personálních procesů ve správních úřadech“ zpracovává 72 úřadů, které jsou zahrnuty do institucionálního vymezení zákona o státní službě 234/2014 Sb. Analýza zpracovává personální procesy ve veřejné správě. Z většiny odpovědí vyplývá, že kvalitní a objektivní personální procesy závisí na zainteresovanosti vedoucích zaměstnanců veřejné správy. Jedním z bodů, které by měly z výsledků analýzy vzejít je vytvoření „Návrhu vytvoření efektivně fungujícího jednotného systému všech podstatných personálních procesů ve státní správě.“

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 či oblastech.



Evropská unie  
Evropský sociální fond  
Operační program Zaměstnanost



MINISTERSTVO VNITRA  
ČESKÉ REPUBLIKY

## SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1 – Seznam úřadů

Příloha 2 - Souhrnná tabulka odpovědí za 27 úřadů k okruhu 1



## SEZNAM GRAFŮ

- Graf č. 1 – Poměr zaměstnanců ve 27 správních úřadech
- Graf č. 2 - Ministerstvo vnitra – počet žen a mužů
- Graf č. 3 - Ministerstvo obrany – počet žen a mužů
- Graf č. 4 – Poměr zaměstnanců v ostatních úřadech
- Graf č. 5 – Procento zdravotně znevýhodněných v ostatních úřadech
- Graf č. 6 – Procento zaměstnanců v důchodovém věku ve 27 správních úřadech
- Graf č. 7 – Procento zaměstnanců v důchodovém věku v ostatních úřadech
- Graf č. 8 – Zaměstnanci s dětmi do 15 let věku ve 27 správních úřadech
- Graf č. 9 – Zaměstnanci s dětmi do 15 let věku v ostatních úřadech
- Graf č. 10 – Analýza nových pracovních míst
- Graf č. 11 – Charakteristika pracovního místa
- Graf č. 12 – Metody hodnocení pracovního výkonu
- Graf č. 13 – Metody pro získávání zaměstnanců ve 27 správních úřadech
- Graf č. 14 – Metody pro získávání zaměstnanců v ostatních úřadech
- Graf č. 15 – Interní databáze ve 27 správních úřadech
- Graf č. 16 – Interní databáze v ostatních úřadech
- Graf č. 17 – Spolupráce s personálními agenturami
- Graf č. 18 – Spolupráce se školami, motivace absolventů
- Graf č. 19 – Využívání úřadů práce, apod.
- Graf č. 20 – Inzerce volných pracovních míst
- Graf č. 21 – Ověřování znalostí uchazečů
- Graf č. 22 – Zajišťování adaptačního procesu
- Graf č. 23 – Délka adaptačního procesu
- Graf č. 24 – Frekvence hodnocení zaměstnanců
- Graf č. 25 – Bodové hodnocení zaměstnanců
- Graf č. 26 – Metody hodnocení pracovního výkonu
- Graf č. 27 – Pracovně právní vztahy v interních předpisech
- Graf č. 28 – Formy pracovní doby v 27 správních úřadech
- Graf č. 29 – Formy pracovní doby v ostatních úřadech
- Graf č. 30 – Jiné formy pracovní doby v 27 správních úřadech



Graf č. 31 – Jiné formy pracovní doby v ostatních úřadech

Graf č. 32 – Péče o zaměstnance v 27 správních úřadech

Graf č. 33 – Péče o zaměstnance v ostatních úřadech

Graf č. 34 – Bezbariérové budovy ve 27 správních úřadech

Graf č. 35 – Odstranění bariér v čase v 27 správních úřadech

Graf č. 36 – Bezbariérové budovy v ostatních úřadech

Graf č. 37 – Odstranění bariér v čase v ostatních úřadech

Graf č. 38 – Personální SW ve 27 správních úřadech

Graf č. 39 – Personální SW v ostatních úřadech

Graf č. 40 – Interní předpisy