

Návrh implementace nástrojů personálního managementu v podmínkách Městského úřadu Rožnov pod Radhoštěm

Bc. Jana Bajerová

Diplomová práce
2014



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav regionálního rozvoje, veřejné správy a práva
akademický rok: 2013/2014

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Jana Bajerová**
Osobní číslo: **M12820**
Studijní program: **N6202 Hospodářská politika a správa**
Studijní obor: **Veřejná správa a regionální rozvoj**
Forma studia: **kombinovaná**

Téma práce: **Návrh implementace nástrojů personálního managementu v podmínkách Městského úřadu Rožnov pod Radhoštěm**

Zásady pro vypracování:

Úvod

I. Teoretická část

- Charakterizujte problematiku personálního managementu ve veřejné správě a její význam pro veřejnou správu.
- Prezentujte benchmarking jako komparativní metodu v oblasti personálního managementu ve veřejné správě.

II. Praktická část

- Popište způsob personálního managementu a organizaci řízení na Městském úřadě Rožnov pod Radhoštěm.
- Zpracujte benchmarkingové hodnocení v personální oblasti Městského úřadu Rožnov pod Radhoštěm.
- Navrhněte možnosti aplikace zjištěných výsledků do personálního managementu na Městském úřadu Rožnov pod Radhoštěm formou projektu.

Závěr

Rozsah diplomové práce: **cca 70**
Rozsah příloh:
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů, základy moderní personalistiky. 4. vyd. Praha: Managment Press, 2005, 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.
MARTIN, Malcom a Triscia JAKSON. Personnel Practive. 3. vyd. Trowbridge: Cromwell Press, 2002, 276 s. ISBN 0-85292-941-2.
OCHRANA, František. Manažerské metody ve veřejném sektoru: teorie, praxe a metodika uplatnění. 2. vyd. Praha: Ekopress, 2007, 178 s. ISBN 80-86929-23-X.
PEKOVÁ, Jitka, Jaroslav PILNÝ a Marek JETMAR. Veřejný sektor – řízení a financování. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer, 2012, 485 s. ISBN 978-80-7357-936-4.
SAUL, Jason. Benchmarking for Nonprofits: How to Measure, Manage, and Improve Performance. 2. vyd. Saint Paul: Fiekdstone Aliance, 2006, 150 s. ISBN 978-0-940069-43-5.

Vedoucí diplomové práce: **JUDr. Libor Šnědar, Ph.D.**
Ústav regionálního rozvoje, veřejné správy a práva
Datum zadání diplomové práce: **17. února 2014**
Termín odevzdání diplomové práce: **2. května 2014**

Ve Zlíně dne 17. února 2014


prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková
děkanka




doc. RNDr. Oldřich Hájek, Ph.D.
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že:

- odevzdáním diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby¹;
- diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému,
- na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3²;
- podle § 60³ odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;

¹ zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací:

- (1) Vysoká škola nevydělečně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.
- (2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlázení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.
- (3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

² zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3:

- (3) Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užije-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacímu zařízení (školní dílo).

³ zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

- (1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst. 3). Odpírá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

- podle § 60⁴ odst. 2 a 3 mohu užít své dílo –diplomovou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské/diplomové práce využít ke komerčním účelům.

Prohlašuji, že:

- jsem diplomovou práci zpracoval/a samostatně a použité informační zdroje jsem citoval/a;
- odevzdaná verze diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně 28.4.2014



⁴ zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

- (2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užít či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.
- (3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jím dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlídí k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

ABSTRAKT

Abstrakt česky

Diplomová práce je zaměřena na personální management v podmínkách veřejné správy a implementovanou metodou je zvolen benchmarking, se zaměřením na možnost využití v rámci personálního řízení územních samosprávných celků. V praktické části je tato komparativní metoda aplikována v podmínkách Městského úřadu Rožnov pod Radhoštěm, tedy obce s rozšířenou působností, která vykonává samosprávu i přenesenou působnost na základě zvláštního zákona.

Klíčová slova:

veřejná správa, státní správa, samospráva, personální management, benchmarking, městský úřad, úředník

ABSTRACT

The diploma thesis is focused on personnel management in terms of public administration with the implementation of benchmarking method focusing on the possibility of its utilization in the context of personnel management within the local government units.

In the practical part is this comparative method applied to the conditions of the Municipal Office in the town Rožnov pod Radhoštěm, which means a municipality with extended competences, which performs self government and has also transferred activity under special law.

Keywords:

public administration, state administration, self government, personnel management, benchmarking, municipaloffice, official (clerk)

Na tomto místě bych chtěla poděkovat svému vedoucímu práce JUDr. Liborovi Šnédarovi, Ph.D. za odborné vedení a cenné rady ke zpracování této práce.

Prohlašuji, že odevzdaná verze diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

OBSAH

| | |
|---|-----------|
| ÚVOD | 10 |
| I TEORETICKÁ ČÁST | 11 |
| 1 VÝZNAM A OBSAH PERSONÁLNÍHO MANAGEMENTU | 12 |
| 1.1.1 Personální činnosti | 12 |
| 1.1.2 Personální informační systém | 14 |
| 1.2 VÝZNAM PERSONÁLNÍHO MANAGEMENTU VE VEŘEJNÉ SPRÁVĚ | 15 |
| 1.3 ČLENĚNÍ VEŘEJNÉ SPRÁVY | 16 |
| 1.4 LEGISLATIVNÍ RÁMEC..... | 18 |
| 1.5 ANALÝZA A HODNOCENÍ | 19 |
| 2 BENCHMARKING | 21 |
| 2.1 CO JE BENCHMARKING?..... | 21 |
| 2.2 HISTORIE BENCHMARKINGU | 22 |
| 2.3 BENCHMARKINGOVÝ CYKLUS | 23 |
| 2.4 MĚŘENÍ VÝKONŮ VE VEŘEJNÉ SPRÁVĚ | 24 |
| 2.5 BI 2005 | 26 |
| II PRAKTICKÁ ČÁST | 27 |
| 3 MĚSTSKÝ ÚŘAD ROŽNOV POD RADHOŠTĚM | 28 |
| 3.1 ZÁKLADNÍ NORMY | 28 |
| 3.2 ORGANIZAČNÍ USPOŘÁDÁNÍ | 28 |
| 3.3 POPIS PRACOVNÍHO MÍSTA..... | 29 |
| 3.4 POVINNOSTI A VAZBY | 29 |
| 3.5 PERSONÁLNÍ STRATEGIE..... | 30 |
| 4 PERSONÁLNÍ MANAGEMENT NA MĚSTSKÉM ÚŘADU ROŽNOV POD RADHOŠTĚM | 32 |
| 4.1 KATEGORIZACE ZAMĚSTNANCŮ | 32 |
| 4.1.1 Tajemník | 32 |
| 4.1.2 Vedoucí úředník | 32 |
| 4.1.3 Úředník..... | 33 |
| 4.1.4 Zaměstnanec úřadu (neúředník)..... | 34 |
| 4.1.5 Vedoucí zaměstnanec..... | 34 |
| 4.2 ROZČLENĚNÍ ZAMĚSTNANCŮ..... | 34 |
| 4.2.1 Organizační uspořádání..... | 34 |
| 4.2.2 Organizační uspořádání..... | 35 |
| 5 PRACOVNĚPRÁVNÍ VZTAHY | 36 |
| 5.1.1 Pracovní poměr | 36 |
| 5.1.2 Pracovní poměr vedoucího úředníka a vedoucího úřadu | 36 |
| 5.1.3 Předpoklady pro vznik pracovního poměru úředníka | 36 |
| 5.1.4 Vznik pracovního poměru úředníka..... | 37 |
| 5.1.5 Uzavírání pracovních poměrů | 38 |
| 5.1.6 Vzdělávání..... | 38 |
| 5.1.7 Odměňování | 40 |
| 5.1.8 Skončení pracovního poměru..... | 41 |

| | | |
|----------|--|-----------|
| 6 | BENCHMARKINGOVÉ HODNOCENÍ..... | 43 |
| 6.1 | BENCHMARKINGOVÉ PŘEHLEDY | 44 |
| 6.1.1 | Oblast vzdělávání | 60 |
| 7 | NÁVRH MOŽNOSTI APLIKACE VÝSLEDKŮ DO PERSONÁLNÍHO MANAGEMENTU | 64 |
| 7.1 | PROJEKT | 64 |
| 7.1.1 | Realizace odborných vzdělávacích akcí jen pro zaměstnance úřadu ve vlastních prostorách | 65 |
| 7.1.1.1 | Seminář Katastr nemovitostí aktuální stav od 1. 1. 2014 | 65 |
| 7.1.1.2 | Seminář Stavební zákonů..... | 66 |
| 7.1.1.3 | Seminář Správní řád..... | 67 |
| 7.1.1.4 | Seminář Občanský zákoník ve vztahu k obcím | 67 |
| 7.1.2 | Realizace odborných vzdělávacích akcí pro zaměstnance i z jiných subjektů | 68 |
| 7.1.2.1 | Seminář zákon o sociálních službách | 69 |
| 7.1.2.2 | Seminář veřejné zakázky | 69 |
| 7.1.2.3 | Seminář finanční kontrola..... | 70 |
| 7.1.3 | Využití e-learningu v oblasti průběžného vzdělávání..... | 71 |
| 7.1.3.1 | Seminář vedení týmu | 72 |
| 7.1.3.2 | Seminář datové schránky | 72 |
| 7.1.3.3 | Seminář živnostenský zákon po novele | 73 |
| 7.2 | ZHODNOCENÍ PROJEKTU | 74 |
| | ZÁVĚR | 76 |
| | SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ..... | 78 |
| | SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK | 84 |
| | SEZNAM OBRÁZKŮ | 85 |
| | SEZNAM GRAFŮ | 86 |
| | SEZNAM TABULEK..... | 87 |
| | SEZNAM PŘÍLOH..... | 88 |

ÚVOD

Slovo management se do českého jazyka v dnešní době již plně zažilo a běžně se používá. Management je původně anglický výraz, který je překládán mnoha způsoby, ale nejčastěji jako správa nebo řízení. Propojován je s dalšími výrazy a obrat personální management je spojení, se kterým se setkáváme v každodenním životě.

Personální management ve veřejné správě vychází z existujícího právního uspořádání a zcela zásadním způsobem ovlivňuje její realizaci.

Po sametové revoluci v České republice, bylo nutno veřejnou správu komplexně přebudovat na principech demokracie. Tento proces byl odstartován přijetím nové ústavy, jakožto základního stavebního kamene.

Veřejná správa je živý organismus, který musí být v neustálém propojení se společností a rovněž je ovlivňována novými technologiemi, novými procesy. Taktéž i personální management se v těchto souvislostech mění a inovuje.

Cílem mé diplomové práce je seznámit s možností využití jedné z mnoha metod zvyšující kvalitu veřejné správy, která je v současnosti aplikována v podmínkách subjektů veřejné správy v České republice. Zvolenou metodou je benchmarking a na konkrétním příkladu využití této komparativní metody v podmínkách Městského úřadu Rožnov pod Radhoštěm představit projekt praktického využití v oblasti personálního managementu.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 VÝZNAM A OBSAH PERSONÁLNÍHO MANAGEMENTU

V ekonomické teorii se o lidech hovoří jako o lidských zdrojích (human resources). Do této oblasti patří všechny schopnosti, vědomosti a dovednosti lidí vedoucí k vytváření hmotných i nehmotných statků.

Personální management je nedílnou součástí práce s lidskými zdroji. Je definován jako ta část řízení organizace, která se zaměřuje na vše, co se týká člověka v pracovním procesu. Jde tedy nejen o jeho získání, ale taktéž o jeho formování, fungování, využívání jeho organizování, propojování jeho činností, výsledků jeho práce, jeho pracovních schopností a pracovního chování, vztahu k vykonávané práci, organizování spolupracovníků a ostatních osob, s nimiž se v souvislosti se svou prací stýká. Zahrnuje i jeho osobního uspokojení z vykonávané práce, jeho personální a sociální rozvoj a vazby. (Koubek, 2005, s. 13)

Dnes však již hovoříme o strategickém managementu, který se zabývá procesy, které slouží k podpoře konkurenční strategie. Tyto aktivity jsou zaměřeny na řízení lidí na všech úrovních a jejich cílem je udržení konkurenční výhody. (Vodák a Kucharčíková, 2007, s. 18)

V souladu se záměry organizace o budoucím směřování, které si žádá organizace docílit, strategicky řídí lidské zdroje. Tento proces nastoluje proud rozhodnutí, které směřují k novým modelům, které mění rozhodování v konkrétních oblastech řízení lidských zdrojů. (Amstong, 2002, s. 116)

Personální management hraje důležitou úlohu pro správné fungování organizace. Dříve byl personální management zúžen jen na administrativní činnosti spojené s pracovním právem vztahem zaměstnance. Dnes je rozsah činností související s personálním managementem výrazně větší a roste jeho význam. Není to jen oblast pracovních vztahů, ale i oblast sociální, organizační kultury, péče o zaměstnance, hodnocení zaměstnanců, vzdělávání zaměstnanců, atd.

K úspěchu a správnému fungování organizace se využívají nejvhodnějších metody, postupy, organizování, rozhodování a technického zabezpečení. Instituce, zvláště ty, které zabezpečují veřejnou správu a samosprávu, tvoří lidé a tedy lidský faktor.

1.1.1 Personální činnosti

Personální činnosti vedou k zajištění personálního managementu. Struktura personálních činností se mění především podle potřeb zaměstnavatele a rovněž v závislosti na čase.

Přesto lze však konstatovat, že většina činností je u personálního managementu společná. Tyto se od sebe nepatrně liší v konkrétním výčtu činností. Uvádím výčet hlavních činností dle Koubka (2005, s. 20-21):

- Personální plánování (plánování personálních činností a personálního rozvoje pracovníků),
- Vytváření, analýzy pracovních míst (přesné definování pracovních úkonů, dále pak pravomocí a odpovědností, pořizování popisu a specifikace pracovních míst),
- Získání pracovníků (zpracování podkladů o volných místech a zveřejňování informací o volných pracovních místech, příprava formulářů a volba dokladů požadovaných od uchazečů o zaměstnání),
- Výběr pracovníků (realizace výběrových řízení včetně provedení kvalitního výběru),
- Přijímání pracovníků (stanovení podmínek zaměstnání uchazeče v organizaci, jeho zařazení do evidence, uvedení nového pracovníka na pracoviště),
- Rozmíst'ování (zařazování pracovníků, přemíst'ování pracovníků)
- Ukončování pracovních poměrů (propouštění)
- Hodnocení pracovníků (hodnocení pracovního výkonu pracovníků, obsah a metody hodnocení, pořizování, vyhodnocování a uschování dokumentů, organizace hodnotícího pohovoru),
- Odměňování (stanovení podmínek, nástroj ovlivňování pracovního výkonu a motivování pracovníků, organizování a poskytování pracovních výhod),
- Vzdělávání pracovníků (správná identifikace potřeb vzdělávání, plánování a hodnocení výsledků a především účinnosti vzdělávacích programů),
- Pracovní vztahy (organizování jednání mezi vedením organizace a představiteli zaměstnanců, etika komunikace v organizaci, pořizování a uschování zápisů z jednání, zpracování informací o jednáních, dohodách, zákonných ustanoveních, zajišťování zaměstnaneckých a mezilidských vztahů, zvládání konfliktů a komunikace v organizaci),
- Péče o pracovníky (bezpečnost a ochrana zdraví při práci, pracovní prostředí, oblast sociálních služeb, aktivit volného času),
- Personální informační systém (zajišťování, uschování, zpracování a analýza dat týkajících se pracovních poměrů, pracovních míst, pracovníků a jejich práce, odměňování a sociálních záležitostí),

- Průzkum trhu práce (hledání a určení potencionálních zdrojů pracovních sil pro organizaci, analýza nabídky pracovních sil na trhu práce),
- Zdravotní péče o pracovníky (zdravotního programu organizace, pravidelné kontroly zdravotního stavu pracovníků, první pomoc, rehabilitace),
- Činnosti zaměřené na metodiku průzkumu, zjišťování a zpracování informací (tvorba harmonogramu personálních prací a systémů zaměřených na využívání matematických a statistických metod v personální práci, uplatnění a využití počítačových systémů v personální práci).

Personální činnosti nejsou zaměřeny pouze na dodržování zákonů v oblasti práce a pracovních poměrů, zejména striktní dodržování ustanovení zákoníku práce a jiných zákonů týkajících se zaměstnávání lidí, práce, odměňování či sociálních záležitostí apod. (Koubek, 2005, s. 23)

Jde tedy o komplex na sebe navazujících činností, které zaměstnavatel realizuje pro dosažení svých stanovených cílů. Tyto činnosti tvoří celek. Nelze je tudíž definovat pouze jako samostatné činnosti, neboť na sebe navazují, doplňují se a korespondují mezi sebou.

1.1.2 Personální informační systém

Moderní společností je kladen důraz na přístup k informacím. V personálním managementu rovněž informace a informační technologie sehrávají stále významnější roli. Jsou zde aplikovány nové informační technologie, které rozvíjí možnosti, množství, rozsah, kvalitu poskytovaných informací, které následně souvisejí a ovlivňují efektivní rozhodování.

V současné době je na personální informační systémy kladen velký důraz. Požadují se komplexní data a stále širší obsah informací.

Pod vlivem moderních technologií a zásadních změn se útvary řízení lidských zdrojů, tedy personální management, tak jak je známe, vytrácejí. Nyní nenajdeme zaměstnance, který by věděl všechno o mzdových programech, kariérním růstu v podniku či zaměstnaneckých výhodách. Tato oblast postupuje důkladnou transformací, která vede k přijetí nových způsobů práce. Nejmodernější technologie musí být schopny doručit a zpracovat plány ve formě samoobslužných programů, které při nízkých nákladech umožňují rychlejší a individuální distribuci služeb. V dnešní době se jejich zaměření mění na několika frontách. (Walker, 2003, s. 97)

V následující tabulce uvádím jednu z možností, jak můžeme pohlížet na nové technologie uplatňující se v personálním managementu.

Tabulka č. 1 Nové technologie transformující řízení lidských zdrojů

| Nové technologie transformující řízení lidských zdrojů | |
|---|--|
| Od | K |
| Lokální | Globálnímu |
| Administrativy | Samoobslužným systémům |
| Vnitropodnikových služeb Transakcí - pouhé vykonávání činností | Outsourcingu |
| Nediferencovaného podnikového plánování | Individuálnímu plánování jak pro zaměstnance, tak pro manažery |

Zdroj: Walker, 2003, s. 97

Rovněž Bělohlávek (2003, s. 136-137) definuje personální informační systém, kterým se konvertují údaje, a to z interních i externích zdrojů, do informací. Tyto informace ve vhodné podobě směřují ke všem manažerům, kteří je využívají ke včasnému a efektivnímu rozhodnutí v rámci plánování, řízení a kontroly všech aktivit.

1.2 Význam personálního managementu ve veřejné správě

Veřejná správa obecně zajišťuje veřejné statky, tudíž služby pro obyvatelstvo. Personální management, dá se říci, je jedním z nejdůležitějších ukazatelů výkonu veřejné správy.

Náš pohled na řízení lidských zdrojů (HRM) může být formován typem organizace, pro kterou pracujeme. (Martin a Jakson, 2002, s. 17)

Personální management představuje jednu z nejvýznamnějších součástí řízení orgánů veřejné správy a regionálního rozvoje. (Svaz měst a obcí ČR, © 20014)

Společnost neustále prochází změnami a tyto změny se projevují i v personálním managementu veřejné správy. Pojmem management nelze nahradit pojmem veřejná správa, ale cílem je pro správní úřady a orgány veřejné správy vytvořit lepší nástroje a dosáhnout efektivního plnění úkolů při zachování odpovědnosti. (Hendrych, 2003, s. 12)

U personálního managementu v soukromé sféře a veřejné sféře existují odlišnosti, i když tyto se postupem času stírají. Přesto můžeme nalézt rozdíly mezi těmito dvěma sférami. Existují tři základní rozdíly. První rozdíl je spatřován v politicky stanovených potřebách veřejných organizací oproti potřebám určených trhem v soukromé sféře. Veřejné organizace poskytují také služby za úplatu, které však nejsou určeny pro tvorbu zisku. Druhý rozdíl popisuje ziskový motiv v soukromém sektoru, který je základní jednotkou měření výkonnosti, který nelze ve sféře veřejných organizací použít. Třetí faktorem rozdílu fungování těchto sektorů je rozdílné právní prostředí. (Wright, 2003, s. 25)

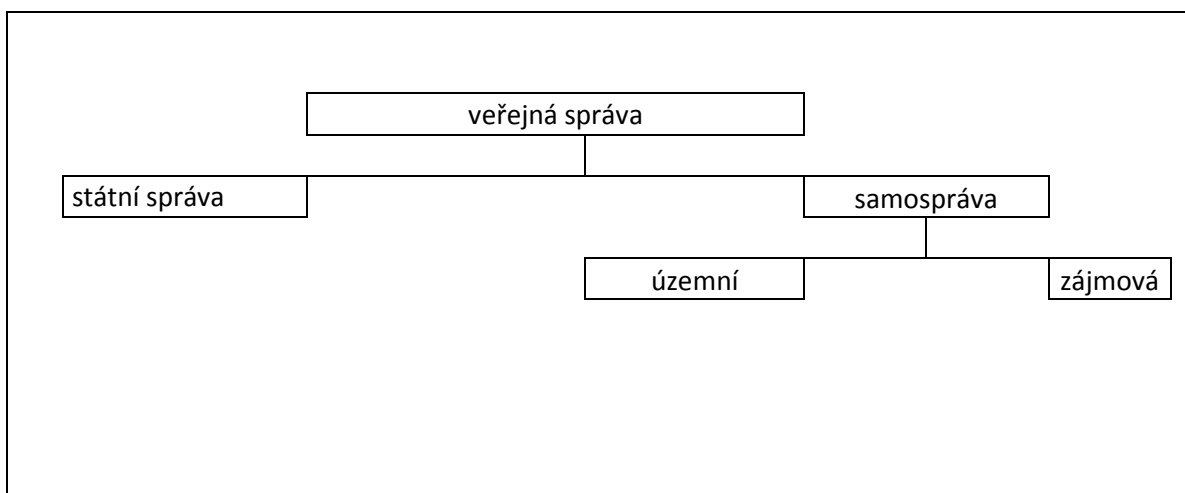
Další dle mého názoru významným rozdílem mezi těmito sférami je způsob rozhodování. Ve veřejné správě je rozhodnutí manažera záležitostí organizační struktury jednotlivých orgánů a zákonného rámce jejich činnosti. Naproti tomu rozhodování v soukromé sféře je věcí manažera nebo vlastníka bez nutnosti brát zřetel na veřejnost a vychází z potřeb trhu.

Nejdůležitějšími požadavky v dnešní době kladené na veřejnou správu je kvalita, rychlost a hospodárnost a tyto požadavky jsou jedním z mnoha cílů práce personálního managementu ve veřejné správě ve vyhledávání vhodných zaměstnanců současně v návaznosti na účelovou optimalizaci procesů výkonu veřejné správy.

V současnosti hovoříme o pojmu „dobrá správa“, který si klade za cíl řádné fungování veřejné správy, včetně její kvality a efektivnosti. Zásady dobré správy jsou zakotveny v dokumentech Rady Evropy. (Ministerstvo vnitra ČR, © 2014)

1.3 Členění veřejné správy

Tabulka č. 2 Členění veřejné správy v ČR



Zdroj: Vlastní zpracování dle Veřejná správa © 2011

Každá z těchto forem veřejné správy má určený legislativní rámec pro výkon svých pravomocí a pracovně právní vztahy.

Činnosti personálního managementu působícího ve veřejné správě se odvíjí od moci výkonné a jejího uspořádání v mezích legislativy. Výkonná moc zahrnuje správu daného státu a tím hovoříme o státní správě.

V podmínkách ČR je výkonná moc podřízena vládě na hierarchickém principu a vztahu podřízenosti a nadřízenosti. Existují správní úřady, které mají samostatné (nezávislé) postavení odvozené od moci výkonné. Výkonná moc je realizována na základě legislativy, tudíž je podřízena moci zákonodárné. (Hromádka, 2008, s. 65)

Realizace státní moci probíhá prostřednictvím subjektů, které jsou nositeli pravomocí a působnosti. Rozčlenění státní správy můžeme uskutečnit podle:

- Organizačního uspořádání
- Úkolů
- Právní formy. (Hendrych, 2003, s. 21)

Stěžejní právní úpravou pro výkon veřejné správy a samosprávy je ústava, kde je zakotveno ústavní právo na samostatný výkon, a to především územní samospráva dle členění ČR na obce a kraje. Vstupuje zde zákon č. 128/2000 Sb., o obcích (obecním zřízení), zákon č. 129/2000 Sb., o krajích (krajském zřízení) a v neposlední řadě zákon č. 131/2000 Sb., o hlavním městě Praze, ve znění pozdějších předpisů. (Hromádka, 2008, s. 69)

Existuje i samospráva zájmová, která je představována samostatným rozhodováním o vlastních záležitostech. Subjekty vždy spojuje určitý společný zájem nebo profese. Příkladem může být Notářská komora České republiky, Česká advokátní komora, Česká lékařská komora, atd. Zahrnuje i školskou samosprávu. (Ministerstvo vnitra ČR, © 2014)

V rámci pracovněprávních vztahů je v ČR lex generalis zákoník práce. Lex specialis pro oblast pracovněprávních vztahů pro státní správu nenalezneme, i když Ústava ČR požaduje samostatnou úpravu pro tyto zaměstnance. V současnosti je zpracován služební zákon. V rámci přenesené působnosti obcí podle zákona č. 128/2000 Sb., o obcích, ve znění pozdějších předpisů, již od 1. 1. 2003 nabyt platnosti v oblasti pracovněprávních vztahů úředníků územních samosprávních celků zákon č. 312/2002 Sb., jako lex specialis k zákoníku práce. Podrobnému výkladu podmínek pracovněprávních vztahů územních samosprávních celků vykonávajících samosprávu a státní správu je věnována další část této práce.

1.4 Legislativní rámec

Tato práce je zaměřena na Městský úřad Rožnov pod Radhoštěm a zde uvádím legislativní rámec, kterým je povinen se tento úřad řídit. Nejedná se o podrobný výčet všech právních norem. Uvádím základní přehled:

- Zákon č. 128/2000 Sb., o obcích (obecních zřízeních), ve znění pozdějších předpisů
- Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů
- Zákon č. 451/1991 Sb., kterým se stanoví některé další předpokladů pro výkon některých funkcí ve státních orgánech organizací České a Slovenské Republiky, ve znění pozdějších předpisů
- Zákon č. 312/2002Sb., o úřednících územních samosprávných celků, ve znění pozdějších předpisů,
- Nařízení vlády č. 222/2010 Sb., o katalogu prací ve veřejných službách a správě, ve znění pozdějších předpisů
- Nařízení vlády 564/2002 Sb. o platovém zařazení zaměstnanců ve veřejné správě, ve znění pozdějších předpisů
- Vyhláška Ministerstva vnitra č. 304/2012 Sb., o uznání rovnocennosti vzdělávání úředníků územních samosprávných celků, ve znění pozdějších předpisů
- Vyhláška Ministerstva vnitra č. 512/2002 Sb., o zvláštní odborné způsobilosti úředníků územních samosprávných celků, ve znění pozdějších předpisů
- Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník, ve znění pozdějších předpisů
- Zákon č. 108/2006 Sb., o sociálních službách, ve znění pozdějších předpisů.

Do legislativního rámce můžeme zařadit i další legislativní úpravy, ale tyto jsou již společné pro všechny zaměstnavatele. Jedná se například o:

- Zákon č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti, ve znění pozdějších předpisů,
- Zákon č. 187/2006 Sb., o nemocenském pojištění, ve znění pozdějších předpisů,
- Zákon č. 101/2000 Sb., o ochraně osobních údajů, ve znění pozdějších předpisů
- Zákon č. 373/2011 Sb., o specifických zdravotních službách, ve znění pozdějších předpisů
- Atd.

Výše uvedené právní předpisy upravují povinnosti zaměstnavatelů a zaměstnanců, které v každodenní praxi řeší personalista v návaznosti na jednotlivé činnosti.

Základním právním předpisem, který upravuje právní postavení obcí je zákon č. 128/2000 Sb., o obcích (obecních zřízeních), ve znění pozdějších předpisů. Pracovně-právní vztahy v České republice upravuje zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů. Platnost tohoto zákona je od 1. 1. 1997. Od tohoto data došlo k rekodifikaci zákoníku práce, která se promítla i do dalších právních norem, ať již změnou nebo zrušením.

Touto rektifikací došlo k zásadním změnám pracovněprávních vztahů. Dříve se přistupovalo k provádění tohoto právního předpisu na základě pravidla “co zákon nedovoluje, to zakazuje“. Ve vztahu k Listině základních práv a svobod, která je součástí Ústavy České republiky je dřívější pravidlo v rozporu, neboť občan může činit to, co není zákonem zakázáno, a nikdo nesmí být nucen činit to, co zákon neukládá. Z tohoto důvodu již zákoník práce upravuje práva a povinnosti na principu „co zákon nezakazuje, to dovoluje“.

Na základě principu subsidiarity vstupuje do zákoníku práce i občanský zákoník. Ten byl re kodifikován a jeho platnost je od tohoto roku. Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník je více provázán s pracovně právními vztahy než původní právní úprava.

Lex specialis k zákoníku práce, pro pracovněprávní vztahy úředníků je zákon č. 312/2002 Sb., o úředních územních samosprávných celcích, ve znění pozdějších předpisů.

1.5 Analýza a hodnocení

Měření a hodnocení výkonnosti ve veřejném sektoru je zajímavým a aktuálním problémem, kdy samotné nastolení otázky, jak klasifikovat výkonnost ve veřejném sektoru, vyvolává širokopásmovou diskuzi.

V praxi dochází ke ztotožňování pojmů výstup s pojmem výsledek činnosti dané instituce veřejného sektoru. Například výstupem veřejné vzdělávací instituce může být počet úspěšných absolventů nebo rozsah vzdělávacích programů. Výsledkem je však vlastní přínos ze vzdělávání pro jednotlivé účastníky a jejich schopnost aplikovat získané informace v praxi, a tím naplnění očekávaných cílů. Pro měření výkonnosti ve veřejném sektoru jsou používány různé ukazatele. Nejznámějším principem hodnocení je metoda označená jako 3E, dle které posuzujeme připravovanou a realizovanou operaci z hledisek hospodárnosti, produktivity a účinnosti. Minimalizace nákladů na požadovaný výstup je spojován s hospodárností. Produktivita je představována výstupem na jednotku použitého vstupu. Plnění daných cílů v rámci působnosti je vztažena k účinnosti. Tyto ukazatele jsou provádě-

zány se zaměstnanci, kteří naplňují tyto faktory. Zde můžeme sledovat provázanost výkonnosti ve veřejném sektoru s personálním managementem, který ovlivňuje výběr zaměstnanců a výsledky jejich práce. (Ochrana, 2002, s. 147)

Jednou z možností jak porovnávat dosažené výsledky v oblasti výkonnosti jednotlivých činností personálního managementu je jejich srovnání s dosaženými výsledky jiných srovnatelných subjektů, například formou benchmarkingu. Rozhodnutí o vhodnosti využití této metody spočívá v návratnosti investic do znalostního managementu. Základními parametry je určení, co se bude sledovat a stanovení základních metrik. (Bureš, 2007, s. 28)

2 BENCHMARKING

Benchmarking je systematický a trvalý proces měření a porovnávání procesů organizace ve vztahu k vedoucím jednotkám – organizacím v daném odvětví, který slouží k získání interního pohledu na věc a pomáhá organizaci přijmout opatření směřující ke zlepšení jejího výkonu. (Saul, 2006, s. 7)

Dle řady dalších autorů je jedním z nástrojů, které instituce i ve veřejné správě využívají k zvýšení výkonnosti a kvality. (Metterset. et al., 2007, Watson a kol., 2003, Lynn, 2007, Bovaird a Loffter, 2009)

Implementace benchmarkingu v podmínkách veřejné správy v ČR je spojována s koncepcí New Public Management. Tato koncepce reaguje nutnost zvýšení efektivity veřejné správy. Benchmarking je představitelem nových procesů, strategií, efektivnějších rozhodnutí, ke kterým značnou měrou přispívá. (Vrabková, 2012, s. 1)

Ministerstvo vnitra ČR zabezpečilo spuštění pilotního projektu benchmarkingu na úrovni obcí s rozšířenou působností, do kterého se zapojilo z celkového počtu 205 ORP celkem 45 těchto obcí. Tento projekt byl vyhodnocen jako mimořádně úspěšný. (Kolektiv autorů, s. 3, 2004)

2.1 Co je benchmarking?

Anglický výraz „benchmark“ můžeme přeložit jako standard, porovnávací ukazatel, komparativní bod. Benchmarking je tedy obecně metoda řízení kvality, a to na základě porovnání vlastních procesů s procesy konkurence a nalezení nejvhodnějšího postupu k dosažení požadovaných změn. (Armstrong, 2009. s. 14)

Benchmarking se zabývá napodobováním v praxi již odzkoušených postupů, které vedou ke zlepšení vlastní organizační struktury. (Lang, 2007, s. 88)

Jak již jsem uvedla, jedná se o proces, tedy není to jednorázovou záležitostí, ale dlouhodobým procesem porovnání, učení a vyhodnocování a nalezení nejlepších postupů. Tím organizace trvale optimalizuje své procesy a při optimálním využití této metody dosahuje nejlepší praxe.

Součástí benchmarkingu je zveřejňování údajů k porovnání výkonu mezi jednotlivými územními samosprávnými orgány. Poskytování stejných či podobných služeb a tlak ze strany občanů, vede k využívání zjištěných výsledků. (Provazníková, 2009, s. 272)

Vzdělávací centrum pro veřejnou správu ČR definuje tuto metodu jako možnost využití porovnávání s cílem definovat a zlepšovat dobré praktiky na základě učení se od druhých. (Vzdělávací centrum pro veřejnou správu, © 2012)

Jedná se o metodu strategického managementu a je nezbytné, aby byla podporována vrcholným managementem, který se musí aktivně do tohoto procesu zapojit. Pokud tak neučiní, ke zlepšení nedochází. (Nedál, Vykydal a Halfarová, 2011, s. 65)

Implementace benchmarkingu probíhá ve čtyřech fázích (Fotr, Vacík, Souček, Špaček a Hájek, 2012, s. 34)

- Plánování
- Sběr dat a jejich analýza
- „Gap“ analýza (plán na odstranění identifikovaných nedostatků)
- Realizační opatření.

2.2 Historie benchmarkingu

Bechmarking vznikl v soukromém sektoru nikoliv ve veřejném. Byla to firma XEROX, která jako první aplikovala tuto komparativní metodu porovnávání činností a procesů do celé firmy na konci 70. let minulého století. V soukromém sektoru se pak tato metoda rozšířila již v 80. letech minulého století. Nadále se vyvíjela a její zaměření rozšiřovalo. Oblast srovnávání se již nezaměřovala jen na činnosti a procesy, ale nově i na výsledky. Organizace se v rámci implementace vzájemně porovnávají mezi sebou nebo jsou stanoveny standardy, které organizace požaduje dosáhnout. (Popesko, 2009, s. 174)

Identifikace a aplikace nejlepší praxe nebo ustanovení požadovaných standardů pro sektor veřejné správy je vhodným postupem pro její zefektivnění a zkvalitnění. Z těchto důvodů je benchmarking aplikován i do této sféry. (Vzdělávací centrum pro veřejnou správu, © 2012)

V poměrech veřejné správy v ČR v roce 2000 až 2002 byla tato metoda uvedena v praxi realizací projektu s názvem „Cena a výkon“. Projekt sdružil šest statutárních měst (Havířov, Ostrava, Pardubice, Jihlava, Plzeň a Ústí nad Labem) a řešenou oblastí byl svoz a nakládání s komunálním odpadem. Dalším projektem implementovaným do prostředí veřejné správy byl projekt „Benchmarking v oblasti rozšířené působnosti obcí 3. typu“. Obce 3. typu jsou představovány obcemi, na které je přenesen výkon státní správy v největším rozsahu. Sledované ukazatele byly zaměřeny právě na výkon státní správy, které tyto ORP

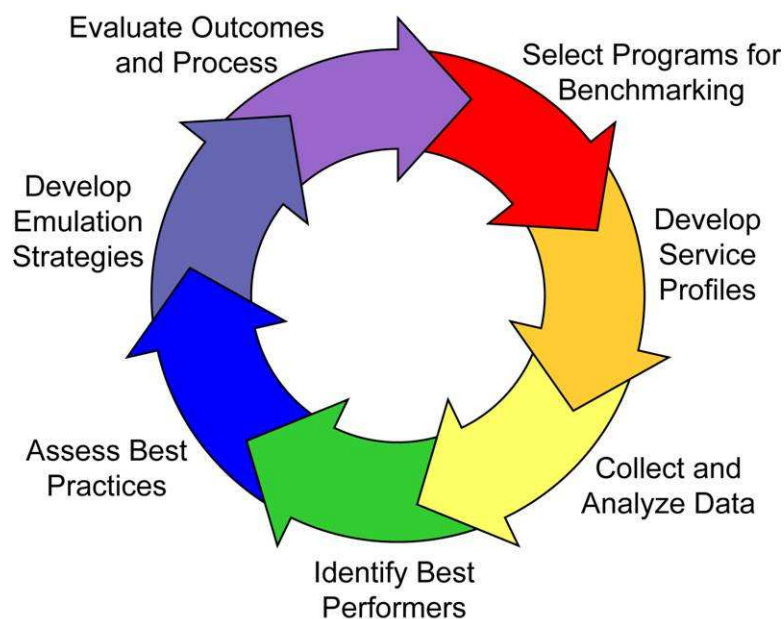
vykonávají. Sledovány a porovnávány byly všechny agendy. Cílem bylo identifikování „dobrých praxí“, které byly následně aplikovány. (Kolektiv autorů, s. 8, 2004)

2.3 Benchmarkingový cyklus

Jak již bylo konstatováno benchmarking je dlouhodobý proces, který ovlivňuje rozhodování v rámci organizace, a tím přispívá k jejímu efektivnějšímu působení.

Organizace OMBI stanovila sedm kroků:

- „Výběr činností/oblastí pro benchmarking
- Vypracování profilů služeb
- Sběr a analýza dat o výkonu
- Stanovení pásma výkonu
- Identifikace nejlepších postupů
- Vypracování strategií pro porovnávání
- Vyhodnocení výsledků a procesů“. (Kolektiv autorů, s. 20, 2004)



Obrázek č. 1 Benchmarkingový cyklus

Zdroj: Karlof a Ostborn, s. 39

2.4 Měření výkonů ve veřejné správě

V soukromém i veřejném sektoru existuje řada procesů, které mají charakter rozhodovacího procesu, který je sociální aktivitou, kterou produkují subjekty. Ve veřejném sektoru jsou tyto subjekty veřejného sektoru představovány např. vládou, státními orgány apod. Základním prvkem pro rozhodování ve veřejném sektoru je sledování veřejného zájmu. Rozhodovací subjekt a objekt řízení jsou propojeny přímou a zpětnou vazbou. Přímá vazba je představována působením řídicího subjektu na řízený objekt, na který jsou činěny příkazy, pokyny apod. Ve veřejném sektoru jsou tyto vazby představovány např. jednotlivými úrovněmi institucí. Zpětná vazba je představována subjekt - objektivního vztahu rozhodovacího procesu, porovnáním dosaženého stupně vytýčeného cíle. Z analýz rozhodovacích procesů ve veřejné správě vyplývá, že se jedná právě o kritický článek rozhodovacích procesů, tedy procesů spojených s řízením veřejných subjektů řízení. (Ochrana, 2002, s. 13)

Stěžejním úkolem je stanovení hodnot (měřítek), se kterými chceme pracovat. Tyto jsou představovány:

- Pracovní náplní (činnost organizace)
- Účinností (poměr zdrojů a výsledků)
- Efektivností (kvalita a rozsah)
- Produktivitou (účinnost a efektivnost).

Měření výkonu ve veřejné správě můžeme shrnout do 10 zásad:

- Co se udělá, to se taky změní
- Změřené lze vždy ovlivnit (řídit)
- Použití metody SMART
- Každý výkon se dá zlepšit
- Hodnoty výkonu nepoužíváme k trestání lidí
- Hodnoty výkonu mají vést k jeho dalšímu zlepšování
- Výsledky musí být dobře srozumitelné
- Zjišťované hodnoty se váží k činnosti, která produkuje výsledek
- Účelem je nejen měření výsledku
- Výkon je vždy spojen se strategickými a zákaznickými prioritami. (Kolektiv autorů, 2004, s. 24)

Příkladem může být níže uvedená tabulka.

Tabulka č. 3 Příklady základních druhů měřítek výkonů

| Funkce / Činnost organizace | | | |
|--|---|--|---|
| Měřítko pracovní náplně | Měřítko účinnosti | Měřítko efektivnosti | Měřítko produktivity |
| městský úředník | | | |
| počet připravených materiálů na jednání obecní rady | počet hodin pracovníka strávených při přípravě materiálů | materiály schválené při jednání obecní rady beze změn (v %) | materiály schválené při jednání obecní rady beze změn připravené v posledních 7 dnech (v %) |
| Knihovna | | | |
| celkový oběh knih | oběh knih na jednoho zaměstnance | oběh knih k celkovému rozpočtu knihovny | oběh knih na 1000 Kč rozpočtu knihovny |
| opravy přístrojů | | | |
| počet opravených přístrojů (v ks) | náklady na opravený přístroj (v Kč) | procento opravených přístrojů, které fungovaly bez závad v následujících 6 měsících (v %) | náklady na „bezvadně“ opravené přístroje k celkovým nákladům na všechny opravené přístroje |
| Zaměstnanci | | | |
| počet žadatelů o práci | náklady na jednu zpracovanou žádost o zaměstnání; náklady na jedno nové pracovní místo | procento nových zaměstnanců po zkušební lhůtě pracujících uspokojivě v následujících 6 měsících | náklady na úspěšně zaplněné pracovní místo (tj. zaměstnanec pracuje uspokojivě v následujících 6 měsících) |

Zdroj: Kolektiv autorů, s. 15

2.5 BI 2005

Pod záštitou Vzdělávacího centra pro veřejnou správu ČR, o.p.s. je realizována benchmarkingová iniciativa 2005 (BI 2005). Jedná se o projekt zaměřený na obce 3. typu, které vykonávají přenesenou správu i samosprávu. V současné době sdružuje tato iniciativa téměř 90 obcí ČR a Město Rožnov pod Radhoštěm je do BI 2005 zapojeno od roku 2008. (Vzdělávací centrum pro veřejnou správu, © 2012)

Tato diplomová práce vychází z údajů BI 2005 za město Rožnov pod Radhoštěm, pracovní skupina C, a je zaměřena na data související s personálním managementem.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

3 MĚSTSKÝ ÚŘAD ROŽNOV POD RADHOŠTĚM

3.1 Základní normy

Obec jako základní článek obecního zřízení je dána ústavním zákonem č. 1/1993 Sb., Ústava ČR, ve znění pozdějších předpisů a Základní listinou práv a svobod. (Česko, 1993, s. 15) Od 1. 9. 1999 Česká republika přistoupila k Evropské chartě místní samosprávy na základě sdělení č. 181/1999Sb., Ministerstva zahraničních věcí.

Město Rožnov pod Radhoštěm se nachází ve Zlínském kraji a má přibližně 17 000 obyvatel. Zdejší městský úřad je úřadem s rozšířenou působností, tzn., že vykonává samostatnou i přenesenou, tedy státní správu. V praxi se pro tyto obce používá výraz obce 3. typu nebo ORP. (Město Rožnov pod Radhoštěm, © 2014)

3.2 Organizační uspořádání

Obec je veřejnoprávní korporací občanů žijících v katastrálním území obce. Správu majetku, správu záležitostí občanů, správu záležitostí státu dle zákona vykonává obecní úřad dle zákona č.128/2002Sb., o obcích. (Česko, 2002, s. 1738)

Obecní úřad je orgánem obce administrativního typu, v jehož čele je starosta, a tvoří ho

- Starosta,
- Místostarosta (místostarostové),
- Tajemník obecního úřadu, je-li tato funkce zřízena,
- Zaměstnanci obce zařazení do obecního úřadu. (Peková, Pilný, Jetmar, 2008, s. 41)

Samotné uspořádání Městského úřadu Rožnov pod Radhoštěm je stanoveno Radou města Rožnov pod Radhoštěm dle zákona č. 128/2000 Sb., o obcích. Tento zákon rovněž dává pravomoc Radě města zřizovat a rušit odbory a oddělení úřadu a stanovit i počet zaměstnanců zařazených do městského úřadu. (Česko, 2000, s. 1748)

V praxi, především u velkých městských úřadů, se můžeme setkat i s jiným organizačním členěním než jsou odbory a oddělení, které není však v rozporu se zákonem (viz. níže).

„Skutečnost, že zákon o obcích předpokládá standardní vnitřní organizační rozčlenění obecních úřadů magistrátů na odbory a oddělení, neznamená, že by si obec (město, statutární město) nemohla pro potřeby svého obecního úřadu (magistrátu) zřídit i jiné organizační útvary, zejména u největších měst a nejvýznamnějších měst nepochybně vyvstává

nutnost v mezích zákona přizpůsobit vnitřní uspořádání a organizační struktury jejich orgánů individuálním potřebám jednotlivých měst. Z tohoto důvodu zákon o obcích ukládá územně členěným statutárním městům, aby své vnitřní poměry ve věcech správy města upravila obecně závaznou vyhláškou – statutem (srov. § 4 odst. 2 zákona o obcích), ve kterém stanoví – mimo jiné – pravomoc orgánů města na úseku samostatné a přenesené působnosti, a to v rozsahu svěřeném jim zákonem (srov. § 130 písm. b) zákona o obcích).“ (Nejvyšší soud, 2005)

Z výše uvedeného vyplývá, že obce (města) si vytvářejí své vlastní organizační uspořádání dle svých potřeb. Samozřejmě v mezích zákona, tudíž na základě rozhodnutí Rady města.

3.3 Popis pracovního místa

Popis pracovního místa, nazývané taky popis pracovních činností, doplňuje a zpřesňuje organizační normy a konkretizuje hlavní principy systému řízení organizace. Základním právním předpisem je nařízení vlády č. 222/2010 Sb., o katalogu prací ve veřejných službách a správě. (Česko, 2010, s. 2642 - 2946)

Cílem je zabezpečení výkonu všech činností, které jsou kladeny na úřad. Správné a přesné stanovení popisu pracovního místa zabraňuje duplicitnímu zajišťování úkolů, překračování pravomocí. Je nástrojem dělby práce v rámci organizace a umožňuje delegování pravomocí a odpovědností a stanoví požadavky na odborné dovednosti a rovněž kvalifikační předpoklady. Vyjasňuje vztahy podřízenosti a nadřízenosti mezi jednotlivými zaměstnanci. V neposlední řadě je podkladem, který objektivně zdůvodňuje nezbytnost daného pracovního místa. Je rovněž zásadním podkladem při obsazení daného pracovního místa.

3.4 Povinnosti a vazby

Pracovní poměr vzniká na základě pracovní smlouvy nebo jmenováním u vedoucího úředníka. Tímto právním aktem vzniká dvoustranný právní vztah mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem, tedy Městem nikoliv městským úřadem. Statutárním zástupcem je tajemník úřadu. Pokud tato funkce není zřízena je oprávněnou osobou starosta. U ORP je funkce tajemníka povinná. Starosta tedy zastupuje jen v době neobsazení tohoto místa nebo v době nepřítomnosti. (Česko, 2002, s. 6602 - 6603)

V podmínkách městského úřadu je nastolena hierarchie nadřízenosti a podřízenosti, která vychází z organizačního řádu a určuje postavení každého zaměstnance úřadu. (Organizační řád Městského úřadu Rožnov pod Radhoštěm, 2008, s. 4 - 19)

3.5 Personální strategie

System řízení úřadu znamená nastavení procesů, vazeb mezi jednotlivými procesy, procesní mapy, pravidla fungování procesů. Personální strategie se týká dlouhodobých cílů zaměřených na oblast:

- Potřeby a zdrojů pracovních sil
- Využití sil, včetně hospodaření s pracovní silou
- Rozvojem pracovní síly.

Strategie řízení lidských zdrojů především odpovídá na otázky:

- Odpovídá organizační struktura a počet zaměstnanců nastaveným procesům?
- Jaká je míra souladu mezi pracovními místy a stávající úrovní zaměstnanců?
- Jaká je produktivita práce?
- Jaké změny ve strategii a praktické činnosti personálního managementu jsou nezbytné?
- Kde bude základní zdroj požadované pracovní síly, a to především na klíčových místech?

Personální strategie je ovlivněna vnitřním a vnějším podmínkami. Mezi vnější trh pracovních sil můžeme zařadit především:

- Vývoj trhu práce
- Populační vývoj
- Změny techniky
- Mobilitu obyvatel
- Pracovní a sociální legislativu a politiku zaměstnanosti.

Vnitřní podmínky ovlivňující strategii personálního managementu tvoří organizace sama (organizační struktura, prostorová struktura, využívané technologie, technické zázemí) dále její charakter, zaměstnanci a náplň práce.

Mezi základními personálními procesy můžeme zařadit:

- Stanovování požadavků na způsobilost zaměstnanců
- Výběr a získání zaměstnanců
- Řízení a hodnocení způsobilosti a výkonu zaměstnanců
- Vzdělávání a další rozvoj zaměstnanců.

Personální strategie městského úřadu s rozšířenou působností je zejména postavena na principu kontinuity. V praxi to znamená, že činnosti, které jsou pro výkon veřejné správy klíčové (správní činnosti), ty jsou obsazovány úředníky s praxí, s předepsaným vzděláním. Výběr a vzdělávání úředníků je proto zaměřeno na výcvik vybraného uchazeče zaměřenou na vykonávanou činnost.

4 PERSONÁLNÍ MANAGEMENT NA MĚSTSKÉM ÚŘADU ROŽNOV POD RADHOŠTĚM

Pro uvědomění podmínek personálního managementu na úřadě jsou nejdříve uvedena specifika právního postavení jejich zaměstnanců - tedy úředníků, vedoucích úředníků a vedoucího úřadu.

4.1 Kategorizace zaměstnanců

Pro personální management je důležité správné rozčlenění zaměstnanců úřadu do jednotlivých kategorií.

4.1.1 Tajemník

Tajemník je vedoucím úřadu. V případě, že tato funkce není obsazena, plní funkci vedoucího úřadu starosta. Tajemník je do své funkce jmenován se souhlasem ředitele krajského úřadu starostou na základě provedeného výběrového řízení. Tajemník plní funkci statutárního orgánu v pracovně právních vztazích vůči zaměstnancům zařazeným do úřadu (vyhlašuje výběrová řízení, podepisuje pracovní smlouvy, určuje platy zaměstnancům úřadu, řídí jejich činnost) a vykonává úkoly, které mu uloží orgány obce (zastupitelstvo, rada), spolupracuje s výbory zastupitelstva a komisemi rady. Z pohledu zákona o úřednících je vedoucím úředníkem, který má ale své specifické postavení. (Česko, 2002, s. 6600 – 6603)

Na Městském úřadu Rožnov pod Radhoštěm je tato funkce zřízena a obsazena Ing. Miroslavem Martinákem.

4.1.2 Vedoucí úředník

Vedoucím úředníkem dle *lex specialis* je úředník, který řídí práci dalších úředníků, a který plní povinnosti vedoucího zaměstnance v souladu s § 302 a § 303 zákoníku práce. (Česko, 2006, s. 3198) Městský úřad Rožnov pod Radhoštěm má zřízeny tyto pozice vedoucích úředníků (Organizační řád Městského úřadu Rožnov pod Radhoštěm, 2008, s. 22):

- Vedoucí odboru správy majetku
- Vedoucí odboru školství, tělovýchovy, mládeže a cestovního ruchu
- Vedoucí odboru dopravy
- Vedoucí právního odboru
- Vedoucí odboru rozvoje

- Vedoucí odboru Obecní živnostenský úřad
- Vedoucí odboru výstavby a územního plánování
- Vedoucí finančního odboru
- Vedoucí odboru vnitřního auditu
- Vedoucí sociálního odboru
- Vedoucí odboru životního prostředí
- Vedoucí oddělení správních činností.

Tyto pracovní pozice jsou přímo podřízeny tajemníkovi úřadu. Některé odbory jsou dále členěny na oddělení, které řídí opět vedoucí úředníci. Jedná se o tyto pozice:

- Vedoucí majetkoprávního oddělení
- Vedoucí finančního oddělení
- Vedoucí kontrolně správního oddělení.

Z výše uvedeného vyplývá složitá organizační struktura, která byla především určena na základě zaměření činnosti.

Jsou zde tři úrovně řízení tedy tajemník – vedoucí odborů – vedoucí oddělení.

4.1.3 Úředník

Zákon o úřednících definuje tuto pozici jako zaměstnance územního samosprávného celku podílející se na výkonu správních činností zařazených do obecního úřadu, městského úřadu, do magistrátu statutárního města nebo do magistrátu územně členěného města. Obecný výklad správních činností rovněž definuje tento zákon, a to jak v přenesené, tak i samostatné působnosti. (Česko, 2002, s. 6599)

Označení úředník tedy nese každý zaměstnanec, který se alespoň z části podílí na výkonu přenesené nebo samostatné působnosti. Vodítkem nám může být vyhláška č. 512/2002 Sb., o zvláštní odborné způsobilosti úředníků územních samosprávných celků, kde jsou uvedeny jednotlivé druhy správních činností v rámci přenesené působnosti. (Česko, 2002, s. 10101 - 10114) Otázkou však zůstává označení úředník pro zaměstnance v rámci samostatné působnosti uložené příslušným orgánem územního samosprávného celku.

V praxi existují však hraniční případy, které musíme individuálně posoudit na základě vlastního zhodnocení, zda se jedná o výkon správních činností v rámci samostatné působnosti.

V rámci organizačního členění Městského úřadu Rožnov pod Radhoštěm je ustanoveno celkem 108 úřednických pracovních pozic (počítáno bez vedoucích úředníků).

4.1.4 Zaměstnanec úřadu (neúředník)

Existuje i další kategorie zaměstnanců zařazených do úřadu, kteří se nepodílí na výkonu správních činností. Zákon o úřednících ÚSC tuto kategorii určuje takto: (Česko, 2002, s. 6599)

- Zaměstnanci, kteří mají uzavřenou některou z dohod o pracích konaných mimo pracovní poměr
- Zaměstnanci organizačních složek
- Zaměstnanci zařazení ve zvláštních orgánech
- Zaměstnanci vykonávající výhradně pomocné, servisní nebo manuální práce nebo tyto práce řídí.

Na tyto zaměstnance se zákon o úřednících nevztahuje. Pracovněprávní vztah je ve výlučně v dikci zákoníku práce.

Městský úřad Rožnov pod Radhoštěm má zřízeno 16 míst zaměstnanců. Jedná se o místa uklízeček, poštovního doručovatele, zaměstnanců turistického informačního centra a 5 míst pro zaměstnance v rámci veřejně prospěšných prací. (Organizační řád Městského úřadu Rožnov pod Radhoštěm, 2008, s. 24 - 28)

4.1.5 Vedoucí zaměstnanec

Vedoucí zaměstnanec řídí práci zaměstnanců úřadu (neúředníků). Taková pozice je v praxi spíše výjimkou a na Městském úřadu Rožnov pod Radhoštěm taková pracovní pozice není zřízena.

4.2 Rozčlenění zaměstnanců

V souladu s vnitřním předpisem č. 1/2008 – Organizační řád Městského úřadu Rožnov pod Radhoštěm jsou rozděleny pravomoci a odpovědnosti v rámci úřadu.

4.2.1 Organizační uspořádání

V rámci Městského úřadu Rožnov pod Radhoštěm jsou jednotlivé agendy rozčleněny v rámci organizační struktury do jednotlivých odborů a oddělení.

4.2.2 Organizační uspořádání

Do struktury Městského úřadu Rožnov pod Radhoštěm je v souladu s vnitřním předpisem zřízeno:

- 1 místo tajemník úřadu
- 16 míst vedoucí úředník
- 108 míst úředník
- 9 míst zaměstnanců (neúředník).

Celkový počet zaměstnanců zařazených do Městského úřadu Rožnov pod Radhoštěm je stanovena Radou města na základě výkonu pravomocí Rady města na 134 míst.

5 PRACOVNĚPRÁVNÍ VZTAHY

Tato kapitola obsahuje základní informace personálního managementu úřadu se zaměřením na úředníky, vedoucí úředníky a vedoucího úřadu. Tedy na zaměstnance, na které se vztahuje speciální právní úprava, a kteří tvoří základ pro výkon samostatné a přenesené působnosti v rámci městského úřadu.

5.1.1 Pracovní poměr

Podmínky a způsob výběru nových úředníků, vedoucích úředníků a vedoucího úřadu stanovuje zákon č. 312/2002 sb., o úřednících ÚSC (dále jen zákon o úřednících ÚSC). Podmínkou vzniku pracovního poměru úředníka je podmíněno výběrovým řízením. (Česko, 2002, s. 6600) Městský úřad má zpracovanou vnitřní směrnici, která definuje bližší informace k vyhlášení, průběhu a uzavření výběrových řízení.

5.1.2 Pracovní poměr vedoucího úředníka a vedoucího úřadu

Pro výběrová řízení na pozici vedoucího úředníka a vedoucího úřadu zákon o úřednících ÚCS stanovuje určitá specifika, např. způsob jmenování do funkce. (Česko, 2002, s. 6600)

Vedoucího úřadu jmenuje do funkce starosta města s přecházejícím souhlasem ředitele krajského úřadu v souladu se zákonem č. 128/2000 Sb., o obcích. (Česko, 2002, s. 1745 – 1746)

Naproti tomu vedoucího úředníka jmenuje dle zákona o úřednících ÚSC vedoucí úřadu, ale je zde i zákon č. 128/2000 Sb., o obcích, který dává Radě města pravomoc jmenovat tyto vedoucí úředníky. (Česko, 2002, s. 6601) Jde o střed dvou lex specialis (zákon o úřednících a zákona o obcích). Na tento stav reagovalo Ministerstvo vnitra svým doporučením, ve kterém doporučuje jmenovat vedoucí úředníky Radou města. (Ministerstvo vnitra České republiky, 2014)

5.1.3 Předpoklady pro vznik pracovního poměru úředníka

Zákon o úřednících ÚSC definuje podmínky vzniku pracovního poměru, např. věk 18 let, bezúhonnost. (Česko, 2002, s. 6601) Další předpoklady pro výkon správních činností mohou stanovovat i další zvláštní právní předpisy, například vzdělanostní předpoklad pro výkon práce pro sociální pracovníky stanovuje zákon č. 108/2006 Sb., o sociálních službách. (Česko, 2006, s. 1272)

I když na první pohled je tato problematika předpokladů vzniku pracovního poměru úředníka jednoduchá, v praxi do ní vstupují další právní normy svázané s příslušným zaměřením výkonu správních činností, takže výklad předpokladů není zcela jednoduchý a jednotně upraven ve více právních normách.

5.1.4 Vznik pracovního poměru úředníka

Zákon o úřednících ÚSC stanovuje podmínku uzavření pracovního poměru úředníka na dobu neurčitou. Pracovní poměr na dobu určitou může úřad uzavřít jen ve striktně definovaných případech. (Česko, 2002, s. 6600) Předpokladem vzniku takového pracovního poměru je podmínka výběrového řízení. Zákon určuje jednotlivé kroky a postupy při vyhlášení, realizaci a uzavření výběrového řízení včetně nutných písemných dokladů. (Česko, 2002, s. 6001 - 6002)

Tato podmínka je velmi důležitá v rámci personálního managementu, neboť od vyhlášení výběrového řízení, přes realizaci až po samotný nástup vybraného uchazeče je nutno počítat s poměrně dlouhým časovým obdobím. Personální management musí včas reagovat na obsazování pracovních míst s předstihem. Z mého pohledu je nevýhodou, že zákon nepočítá s určitou dobou zaučení a předání zkušeností mezi původním a novým zaměstnancem. Nesmíme zapomínat, že Rada města stanovuje počet zaměstnanců zařazených do městského úřadu a jejich počet nelze libovolně, i když na určitý časový termín překročit.

Výběrové řízení na pozici vedoucího úředníka je „dá se říci“ totožné. Zde nám do praxe ale vstupuje zákon č. 128/2000 Sb., o obcích, který ukládá mezi pravomoci Rady města jmenovat (odvolávat) vedoucí úředníky. (Česko, 2000, s. 1745)

Tímto administrativním krokem dochází k dalším časovému posunu od vyhlášení až po jmenování nového vedoucího úředníka vzhledem k tomu, že musíme počítat s časovým prostorem pro předložení podání Radě města a následným uskutečněným jednáním Rady města.

Speciální právní úprava v zákonu o úřednících ÚSC existuje pro výběr vedoucího úřadu, tedy tajemníka, který opět musí být jmenován na základě uskutečněného výběrového řízení. V rámci podmínek výběrového řízení je okruh podmínek pro vznik jmenování tajemníka širší. Zásadní změnou je skutečnost, že tajemníka úřadu jmenuje do funkce starosta města s předchozím souhlasem ředitele příslušného krajského úřadu. (Česko, 2002, s. 6600 - 6603)

5.1.5 Uzavírání pracovních poměrů

Jak již bylo konstatováno, pracovní poměry úředníků, vedoucích úředníků jsou uzavírány na základě zákona o úřednících ÚSC na dobu neurčitou. Sjednávání pracovních poměrů na dobu určitou je tímto zákonem omezeno na vyjmenované výjimky. (Česko, 2002, s. 6601)

Z tohoto důvodu je velmi důležitý správný výběr budoucího úředníka, vedoucího úředníka, neboť je sjednáván pracovní poměr na dobu neurčitou a úřad má pouze možnost si své rozhodnutí o výběru ověřit jen v rámci zkušební doby. Zkušební doba v souladu se zákoníkem práce a se sjednává na dobu tří měsíců u zaměstnanců a u vedoucích úředníků na období 6 měsíců. (Česko, 2006, s. 3196)

5.1.6 Vzdělávání

Mezi povinnosti úředníků (vedoucích úředníků a vedoucího úřadu) zákon o úřednících ÚSC zahrnuje jejich vzdělávání, které můžeme rozčlenit do několika kategorií:

- Vstupní vzdělávání úředníků
- Zvláštní odborná způsobilost (obecná a zvláštní část)
- Vzdělávání vedoucích úředníků (obecná a zvláštní část)
- Průběžné vzdělávání.

Vstupní vzdělávání úředníků je ze zákona povinen absolvovat nový úředník ve lhůtě třech měsíců od vzniku pracovního poměru. Výjimku tvoří zaměstnanci, kteří již absolvovali zvláštní odbornou způsobilost. (Česko, 2002, s. 6609-6610)

Nedostatek spatřuji v tom, že zde zákon neupravil výjimku i pro ty zaměstnance, kteří již toto školení absolvovali na jiném úřadě.

Zvláštní odborná způsobilost se váže k nařízení vlády č. 512/2002 Sb., o zvláštní odborné způsobilosti úředníků ÚSC, které stanovuje jednotlivé druhy zvláštní odborné způsobilosti vázány na náplně práce jednotlivých správních činností. Povinnost absolvovat zvláštní odbornou způsobilost má úředník:

- Který vykonává správní činnosti prováděcím právním předpisem, a to obecnou i zvláštní část
- Vedoucí úředník, který řídí úředníky uvedené v bodě 1., z obecné části a zvláštní část pouze pro jednu ze stanovených činností. (Česko, 2002, s. 100095)

Pokud úředník vykonává více správních činností, kde je stanovena zvláštní odborná způsobilost, musí vykonat zkoušku z obecné části a ze zvláštní části pro všechny jimi vykonávané činnosti. (Česko, 2002, s. 100095)

Toto nařízení vlády je provázáno se zákonem o úřednících, který upravuje lhůty pro vykonání zkoušek, možnosti odvolání proti rozhodnutí zkušební komise, náhradní termín pro opakování zkoušky apod. (Česko, 2002, s. 6603 - 6605)

Povinnost zvláštní odborné způsobilosti není vázán k pracovnímu poměru na dobu neurčitou. V praxi, především v případech zástupů za rodičovskou dovolenou, které jsou delší než lhůta pro vykonání zvláštní odborné způsobilosti, tedy 18 měsíců, se vynakládají nemalé finanční prostředky na uskutečnění tohoto typu vzdělávání, i když je zřejmé, že pracovní poměr bude ukončen.

Vzdělávání vedoucích úředníků je vztaženo i na vedoucího úřadu dle zákona o úřednících ÚSC. Zákon stanovuje obsah i lhůtu pro absolvování tohoto vzdělávání. Jako u jediného typu vzdělávání úředníků je zde i klauzule o setrvání v pracovním poměru. V případě skončení pracovněprávního vztahu s úřadem, a to ve lhůtě třech let od jeho absolvování, má povinnost vedoucí úředník úhrady nákladů vynaložených na vzdělávání vedoucích úředníků v celé nebo poměrné části. (Česko, 2002, s. 6608)

Je na zvážení, zda tato vazba by nebyla vhodná i u jiných typů vzdělávání vzhledem k efektivnímu hospodaření s finančními prostředky.

Do této problematiky vstupuje nařízení vlády č. 304/2012 Sb., o uznání rovnocennosti vzdělání, které stanovuje možnost dosaženého stupně vzdělání a vystudovaného odboru zaměstnanec se neúčastnit těchto povinných vzdělávacích kurzů. Například vystudované magisterské vzdělání v oboru právo dává zaměstnanci možnost se neúčastnit žádného z výše uvedeného typu vzdělávání úředníků a jeho znalosti se považují za plně dostačující. Je zde i možnost požádat na předepsaných formulářích Ministerstvo vnitra o uznání rovnocennosti vzdělání v případě vystudování blízkého studijního oboru. (Česko, 2012, s. 3922 -3936)

Průběžné vzdělávání je povinnost, která je vztažena na úředníky, vedoucí úředníky a vedoucího úřadu. Jedná se o vzdělávání v rámci kurzů, školení, seminářů a odborných porad. V neposlední řadě se toto vzdělávání uskutečňuje formou e-learningu, kde jsou nižší finanční náklady.

Závěrem chci upozornit, že zákon o úřednících ÚSC stanovuje povinnost úředníkům účastnit se 18 dnů vzdělávání ve lhůtě třech let. (Česko, 2002, s. 6608)

5.1.7 Odměňování

I oblast odměňování má svá pravidla. Vztahuje se zde, však jednotná právní úprava pro všechny zaměstnance zařazené do městského úřadu, a to na zákoník práce. (Česko, 2006, s. 3158 -3161)

Zvláštním právním předpis v oblasti odměňování je nařízení vlády č. 564/2006 Sb., o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě, které upravuje (Česko, 2006, s. 7706 – 7716):

1. Kvalifikační předpoklady vzdělání
2. Zařazování do platových tříd
3. Způsob určení započitatelné praxe
4. Okruh zaměstnanců s možností zvláštního zařazení do platové třídy
5. Možnost sjednání smluvního platu
6. Tabulku platových tarifů
7. Určení zvláštního příplatku na základě zatěžujících vlivů
8. Zvláštní způsob určení platového tarifu.

Ad. 1) Kvalifikační předpoklad, tedy dosažený stupeň vzdělání, je stanoven pro všechny platové třídy. Toto stanovení není však definitivní, neboť do této oblasti vstupují i jiné právní předpisy, které samostatně upravují pro danou oblast. Příkladem může být zákon č. 108/2006 Sb., o sociálních službách, ve znění pozdějších předpisů, který stanovuje vzdělávací předpoklady pro výkon sociálního pracovníka. (Česko, 2006, s. 7708)

Ad. 2) Zařazování zaměstnance do platové třídy se provádí v návaznosti s popisem jeho pracovních činností a v souladu s katalogem prací (zákon č. 222/2010 Sb., o katalogu prací ve veřejných službách a správě, ve znění pozdějších předpisů) podle složitosti, odpovědnosti a namáhavosti prováděné práce. (Česko, 2006, s. 7708)

Ad. 3) Nařízení vlády o platovém zařazení stanovuje pravidla pro započtení předcházející praxe a udává čtyři možnosti

- V plném rozsahu v oboru požadované práce
- Až do dvou třetin v jiném oboru

- V plném rozsahu (nejvíce šest let) dobu čerpání mateřské a rodičovské dovolené nebo péči osobu závislou na péči jiné osoby
- V plném rozsahu (nejvíce dva roky) za výkon vojenské služby, náhradní služby nebo civilní služby.

Dále z důvodu rovného zacházení se všemi uchazeči je stanoven odečet praxe v návaznosti na stupeň dosaženého vzdělání. Je zde institut tzv. záporné praxe. Například nový zaměstnanec je absolventem střední školy, je zařazen do 9. platové třídy, pro kterou splňuje kvalifikační předpoklad (středoškolské nebo vyšší odborné vzdělání). Z důvodu rovného zacházení je zde stanoven odpočet dvou let, neboť v případě, že by nastoupil absolvent vyšší odborné školy, kterou studoval dva roky, byl by znevýhodněn. (Česko, 2006, s. 7709 - 7711)

Ad. 4) nařízení rovněž umožňuje zaměstnavateli zařazení zaměstnance zvláštním způsobem, tedy bez ohledu na započitatelnou praxi. Tuto úpravu je nutno zakotvit ve vnitřních předpisech zaměstnavatele a vztahuje se pro první až pátou platovou třídu. V těchto třídách jsou zařazeny většinou obslužné práce a tuto možnost zvláštního určení vidím jako pozitivní. (Česko, 2006, s. 7711)

Ad. 5) Možnost sjednání smluvního platu v podmínkách městského úřadu Rožnov pod Radhoštěm je nerealizovatelná, neboť se vztahuje na plat od 13. platové třídy výše. Vedoucí úřadu s rozšířenou působností dle katalogu práce je zařazen ve 12. platové třídě. (Česko, 2006, s. 7709)

Ad. 6) Přílohou nařízení je tabulka, která určuje základní plat v rámci platových tříd a platových stupňů. (Česko, 2006, s. 7712 - 7715)

Ad. 7) Další část je věnována určení příplatku podle míry zatěžujících vlivů pracovních podmínek. Stanovení konkrétní částky je v kompetenci vedoucího úřadu. (Česko, 2006, s. 7716 - 7717)

Ad. 8) Možnost zvláštního určení platového tarifu v rozpětí platové třídy. Podmínkou je však dodržení platné legislativy. (Česko, 2006, s. 7709)

5.1.8 Skončení pracovního poměru

Rozdílnou právní úpravu oproti zákoníku práce nalezneme u odvolání z funkce vedoucích úředníků a vedoucího úřadu. Rovněž zákon o úřednících ÚSC určuje další odstupné při skončení pracovního poměru. (Česko, 2002, s. 6605)

Vyplácení dalšího odstupného je veřejností vnímáno negativně, ale dle mého názoru má své opodstatnění. I v soukromém sektoru jsou vypláceny finanční odměny při skončení pracovního poměru.

6 BENCHMARKINGOVÉ HODNOCENÍ

Součástí personálního managementu v podmínkách Městského úřadu Rožnov pod Radhoštěm je i využití Benchmarkingové iniciativy 2005, do které se úřad zapojil v roce 2009. Dále uvedené tabulky a grafy vycházejí právě z této iniciativy z agendy „Profil úřadu“.

Cílem analýzy nazvané „Profil úřadu“ je ve vzájemných souvislostech vyhodnotit získané ukazatele, které souvisejí zejména s lidskými zdroji, odměňováním, vzděláváním a jejich materiálně technickým zabezpečením.

V roce 2013 bylo v BI 2005 zapojeno 67 obcí se svými úřady a s celkovým počtem více než 1,6 mil. obyvatel. (www. benchmarking. vcvscr.cz, © 2014)

Pro srovnání Městského úřadu Rožnov pod Radhoštěm (dále jen Rožnov pod Radhoštěm) bylo v analýze použito celkem 12 měst velikostní kategorie C. Jejich medián má 18 984 obyvatel. Jedná se o tyto města: Valašské Meziříčí, Strakonice, Otrokovice, Nymburk, Hranice, Beroun, Kyjov, Nový Jičín, Kopřivnice, Benešov, Břeclav a Litoměřice. Pro názornost uvádím tabulku počtu obyvatel.

Tabulka č. 4 Počet obyvatel

| město | | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 |
|---------------------|------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Val.Meziříčí | 21 | 27 172 | 27 090 | 27 170 | 27 071 | 26 890 |
| Strakonice | 22 | 23 793 | 23 587 | 23 473 | 23 451 | 22 617 |
| Otrokovice | 23 | 18 628 | 18 606 | 18 538 | 18 472 | 18 131 |
| Nymburk | 24 | 14 933 | 14 611 | 14 418 | 14 472 | 14 793 |
| Hranice | 26 | 19 250 | 19 113 | 18 898 | 19 012 | 18 759 |
| Beroun | 28 | 18 308 | 18 509 | 18 921 | 18 953 | 18 984 |
| Kyjov | 54 | 11 724 | 11 650 | 11 584 | 11 542 | 11 360 |
| Nový Jičín | 96 | 26 248 | 26 166 | 26 054 | 24 441 | 24 188 |
| Rožnov p.R. | 114 | 17 187 | 17 101 | 17 077 | 16 927 | 16 868 |
| Kopřivnice | 115 | 0 | 0 | 23 287 | 23 232 | 22 998 |

| město | | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 |
|---------------|-----|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Benešov | 116 | 0 | 16 919 | 16 869 | 16 697 | 16 750 |
| Litoměřice | 125 | 0 | 0 | 0 | 0 | 25 217 |
| průměr | | 19 694 | 19 335 | 19 663 | 19 479 | 20 174 |

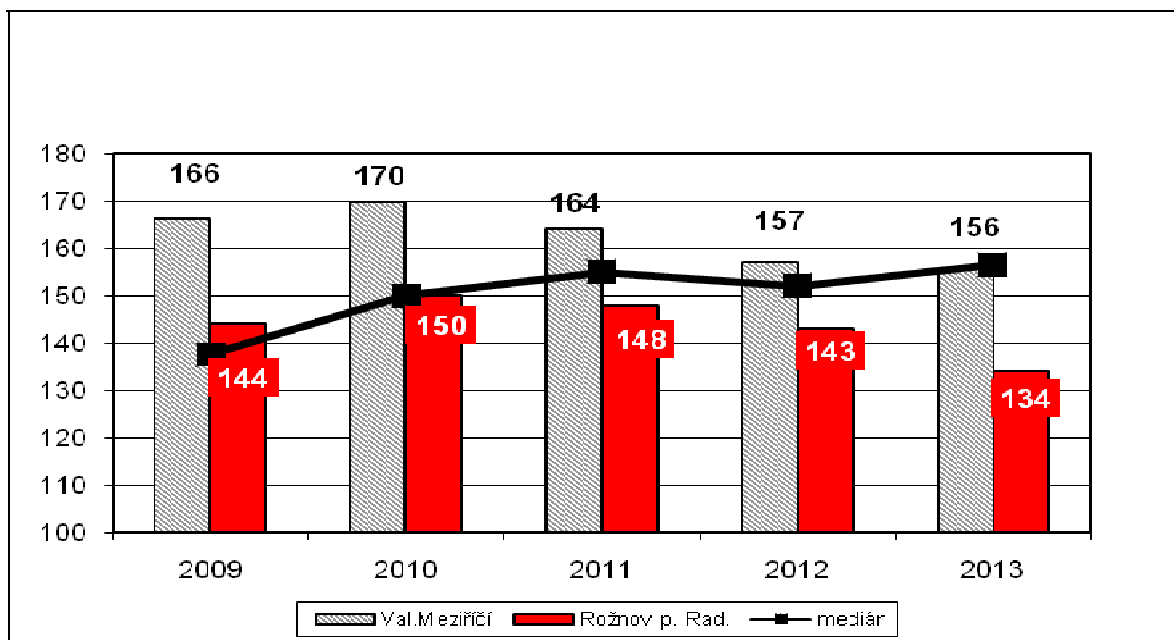
Zdroj: Vlastní zpracování dle údajů BI2005

6.1 Benchmarkingové přehledy

Tabulka č. 5 Průměrný přepočtený počet zaměstnanců obce zařazených v obecním úřadě

| město | | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 |
|-----------------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| Val.Meziříčí | 21 | 166 | 170 | 164 | 157 | 156 |
| Strakonice | 22 | 160 | 162 | 163 | 163 | 156 |
| Otrokovice | 23 | 169 | 174 | 167 | 169 | 162 |
| Nymburk | 24 | 126 | 124 | 124 | 126 | 121 |
| Hranice | 26 | 138 | 138 | 129 | 128 | 112 |
| Beroun | 28 | 190 | 191 | 188 | 178 | 166 |
| Kyjov | 54 | 132 | 158 | 155 | 152 | 144 |
| Nový Jičín | 96 | 169 | 170 | 174 | 154 | 159 |
| Rožnov p. Rad. | 114 | 144 | 150 | 148 | 143 | 134 |
| Kopřivnice | 115 | 0 | 0 | 182 | 186 | 173 |
| Benešov | 116 | 0 | 146 | 143 | 137 | 136 |
| Břeclav | 124 | 0 | 0 | 0 | 0 | 158 |
| Litoměřice | 125 | 0 | 0 | 0 | 0 | 160 |
| max | | 190 | 191 | 188 | 186 | 173 |
| min | | 126 | 124 | 124 | 126 | 112 |
| medián | | 138 | 150 | 155 | 152 | 156 |
| <i>Val.Meziříčí</i> | <i>21</i> | <i>166</i> | <i>170</i> | <i>164</i> | <i>157</i> | <i>156</i> |
| Rožnov p. Rad. | 114 | 144 | 150 | 148 | 143 | 134 |

Zdroj: Vlastní zpracování dle BI 2005



Graf č. 1 Průměrný přepočtený počet zaměstnanců zařazených v obecním úřadě

Zdroj: Vlastní zpracování dle BI 2005

Srovnáme-li uvedená data s organizační strukturou jednotlivých městských úřadů (jednotlivých odborů) a počtem obyvatel v obvodu má personalista možnost provedení analýzy, jejímž výsledkem bude srovnání počtu zaměstnanců (jednotlivých odborů) úřadu poskytující své služby v určitém území. Přidáme-li k uvedeným hodnotám strukturu obyvatel podle věku, můžeme rozšířit analýzu o srovnání poskytovaných služeb jednotlivým věkovým skupinám. Tato analýza pak může sloužit jako podklad pro optimalizaci stavu zaměstnanců na jednotlivých odborech.

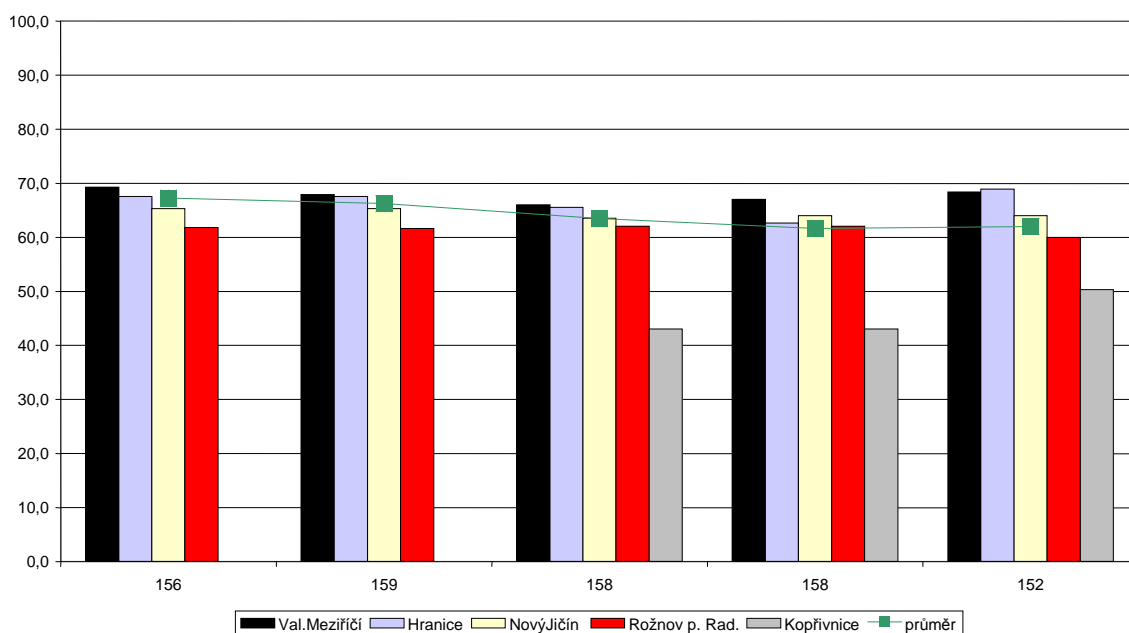
Po celé sledované období od roku 2009 je počet zaměstnanců MěÚ Rožnov pod Radhoštěm nižší než průměr srovnatelných měst zařazených v BI 2005.

Tabulka č. 6 Poměrné zastoupení zaměstnanců zajišťujících výkon státní správy v %

| město | | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 |
|---------------------|-----------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Val.Meziříčí | 21 | 69,3 | 67,9 | 66,0 | 67,0 | 68,4 |
| Strakonice | 22 | 66,0 | 62,2 | 63,0 | 66,0 | 68,3 |
| Otrokovice | 23 | 66,0 | 70,0 | 66,0 | 61,2 | 66,9 |
| Nymburk | 24 | 76,7 | 64,3 | 82,2 | 65,0 | 0,0 |

| město | | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 |
|---------------------|------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Hranice | 26 | 67,5 | 67,5 | 65,5 | 62,6 | 68,9 |
| Beroun | 28 | 64,3 | 67,0 | 62,8 | 58,4 | 72,8 |
| Kyjov | 54 | 68,3 | 68,3 | 56,2 | 61,0 | 69,0 |
| Nový Jičín | 96 | 65,3 | 65,3 | 63,5 | 64,0 | 64,0 |
| Rožnov p. R. | 114 | 61,8 | 61,6 | 62,0 | 62,0 | 59,9 |
| Kopřivnice | 115 | 0,0 | 0,0 | 43,0 | 43,0 | 50,3 |
| Benešov | 116 | 0,0 | 68,2 | 67,9 | 67,4 | 64,9 |
| Břeclav | 124 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 72,3 |
| Litoměřice | 125 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 80,2 |
| Průměr | | 67,25 | 66,22 | 63,46 | 61,60 | 61,98 |

Zdroj: Vlastní zpracování dle BI 2005



Graf č. 2 Poměrné zastoupení zaměstnanců zajišťujících výkon státní správy v %

Zdroj: Vlastní zpracování dle BI 2005

Po celé sledované období od roku 2009 je % zaměstnanců zajišťujících výkon státní správy v MěÚ Rožnov pod Radhoštěm srovnatelný se svou kategorií měst v BI 2005. Výrazně nižší % vykazuje pouze město Kopřivnice.

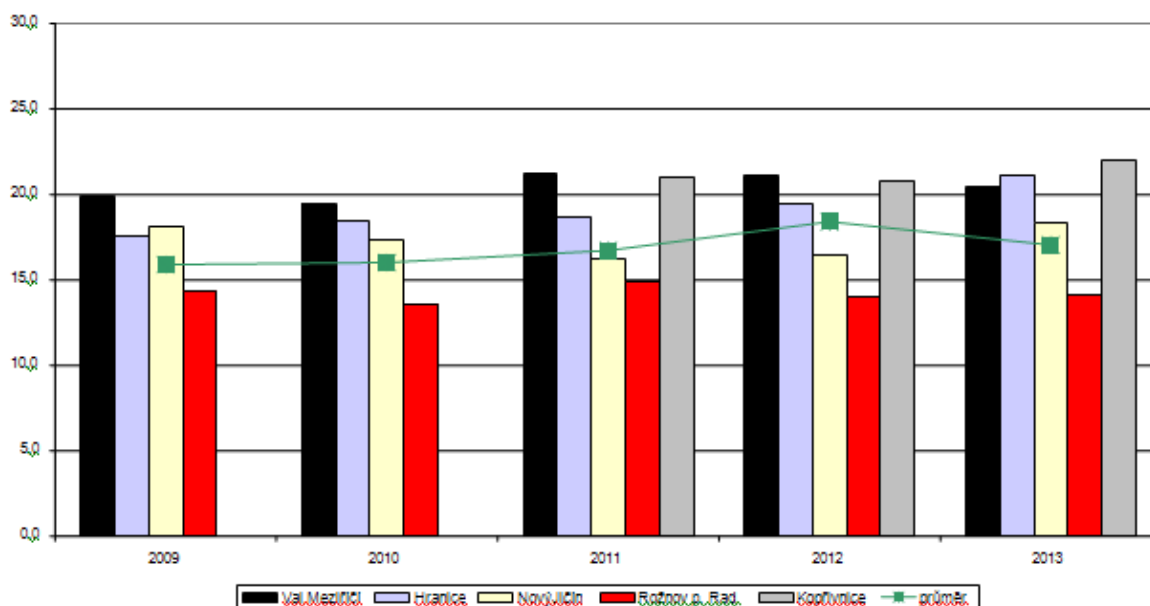
Dalším faktorem, který můžeme porovnávat, je kancelářská plocha. Kancelářskou plochu v m² na zaměstnance úřadu včetně uvolněných funkcionářů a městské policie vykazuje Rožnov pod Radhoštěm po celou dobu sledování mírně nižší, než ostatní úřady v porovnatelné velikostní kategorii městských úřadů. V roce 2013 vykazoval Rožnov pod Radhoštěm 14,1m² oproti 17,0m² průměru. Velikost kancelářské plochy úřadu se za všechna města meziročně příliš nemění. Uvnitř velikostních kategorií měst dochází meziročně k minimálním změnám.

Tabulka č. 7 Kancelářská plocha v m² k počtu zaměstnanců včetně uvolněných funkcionářů a městské policie

| město | | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 |
|---------------------------|------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Val.Meziříčí | 21 | 19,9 | 19,5 | 21,2 | 21,2 | 20,4 |
| Strakonice | 22 | 13,5 | 17,0 | 17,0 | 17,0 | 17,9 |
| Otrokovice | 23 | 12,2 | 11,9 | 12,7 | 12,2 | 13,0 |
| Nymburk | 24 | 20,0 | 20,1 | 19,0 | 18,3 | 19,7 |
| Hranice | 26 | 17,5 | 18,4 | 18,7 | 19,4 | 21,1 |
| Beroun | 28 | 10,1 | 9,8 | 10,1 | 10,7 | 8,7 |
| Kyjov | 54 | 17,4 | 17,8 | 18,2 | 18,5 | 19,1 |
| Nový Jičín | 96 | 18,1 | 17,4 | 16,2 | 16,4 | 18,4 |
| Rožnov p. Rad. | 114 | 14,4 | 13,6 | 14,9 | 14,0 | 14,1 |
| Kopřivnice | 115 | 0,0 | 0,0 | 21,0 | 20,8 | 22,0 |
| Benešov | 116 | 0,0 | 14,6 | 14,9 | 15,5 | 15,5 |
| Břeclav | 124 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 12,4 |

| město | | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 |
|---------------|-----|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Litoměřice | 125 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 18,4 | 19,1 |
| průměr | | 15,9 | 16,0 | 16,7 | 18,4 | 17,0 |

Vlastní zpracování dle BI 2005



Graf č. 3 Kancelářská plocha v m² k počtu zaměstnanců včetně uvolněných funkcionářů a městské policie

Vlastní zpracování dle BI 2005

Důležitým ukazatelem je oblast nákladů, které MěÚ Rožnov pod Radhoštěm vynakládá na mzdy a odvody. Pro lepší orientaci je tento údaj přepočítán na jednoho zaměstnance.

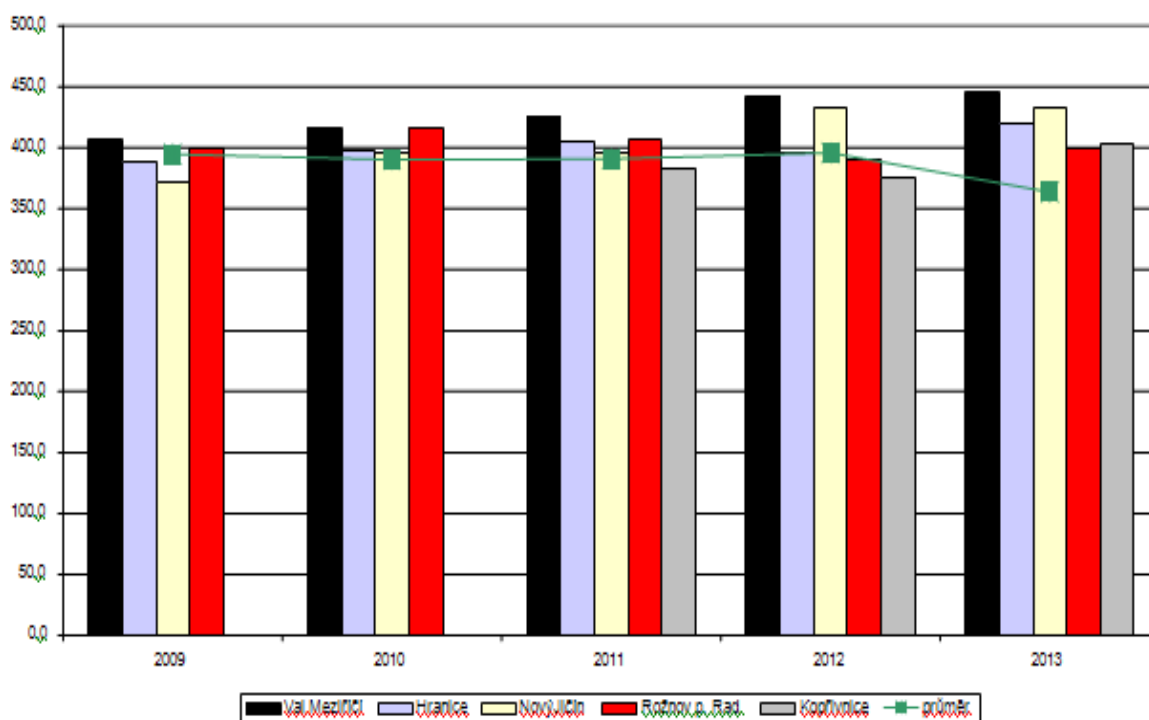
V tomto ukazateli sledujeme snížení průměrných mezd Rožnova pod Radhoštěm od roku 2010 do roku 2012. V roce 2013 činila průměrná mzda včetně odvodů zaměstnavatele ve srovnatelné kategorii měst 371,2 tis. Kč. V případě Rožnova pod Radhoštěm je vykazována hodnota 398,3 tis. Kč, což je srovnatelné s průměrem měst odpovídající kategorie, přesto ve skupině nejbližších okolních městských úřadů (modře značeno v tabulce) vykazuje

Rožnov pod Radhoštěm tento ukazatel nejnižší. Ukazatel sleduje výdaj na místní správu § 6171, pol.50xx bez § 6112 - uvolnění zastupitelé. Snížení průměru v roce 2013 způsobilo i přistoupení města Litoměřice s výrazně nižšími průměrnými mzdovými náklady.

Tabulka č. 8 Mzdy a odvody na jednoho zaměstnance v tis. Kč zařazených v obecním úřadě (bez uvolněných funkcionářů a městské policie)

| město | | 2008 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 |
|-----------------------|------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Val.Meziříčí | 21 | 406,4 | 416,5 | 425,5 | 442,6 | 445,2 |
| Strakonice | 22 | 425,9 | 443,9 | 443,4 | 431,7 | 433,1 |
| Otrokovice | 23 | 413,4 | 357,4 | 360,2 | 342,7 | 385,1 |
| Nymburk | 24 | 379,1 | 376,5 | 389,3 | 384,7 | 0,0 |
| Hranice | 26 | 389,0 | 397,2 | 404,5 | 396,2 | 420,4 |
| Beroun | 28 | 341,8 | 362,7 | 355,2 | 346,0 | 354,9 |
| Kyjov | 54 | 425,3 | 351,5 | 372,4 | 380,2 | 392,5 |
| Nový Jičín | 96 | 371,6 | 394,7 | 396,1 | 433,5 | 432,7 |
| Rožnov p. Rad. | 114 | 398,5 | 416,2 | 406,0 | 390,4 | 398,3 |
| Kopřivnice | 115 | 0,0 | 0,0 | 383,6 | 375,9 | 402,2 |
| Benešov | 116 | 0,0 | 385,4 | 362,2 | 428,6 | 392,1 |
| Břeclav | 124 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 426,5 |
| Litoměřice | 125 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 342,8 |
| Průměr | | 394,6 | 390,2 | 390,8 | 395,7 | 371,2 |

Vlastní zpracování dle BI 2005



Graf č. 4 Mzdy a odvody na jednoho zaměstnance v tis. Kč zařazených v obecním úřadě (bez uvolněných funkcionářů a městské policie)

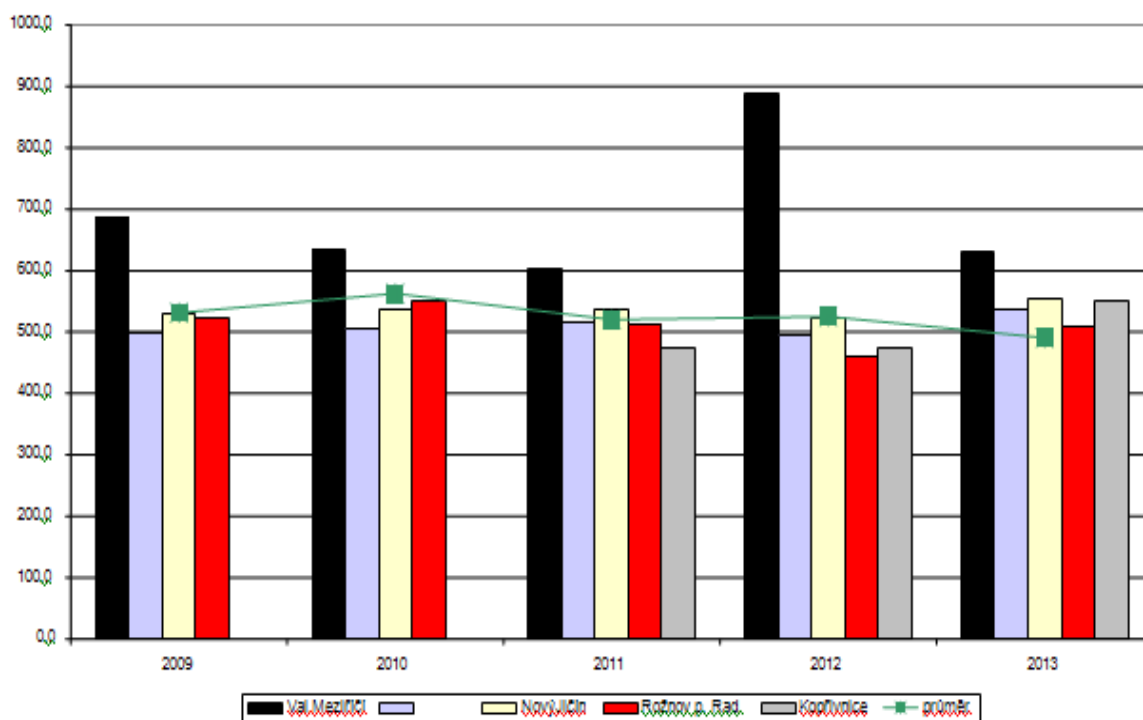
Vlastní zpracování dle BI 2005

Tabulka č. 9 Provozní výdaje na jednoho zaměstnance v tis. Kč

| město | | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 |
|---------------------|-----------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Val.Meziříčí | 21 | 687,6 | 634,7 | 601,1 | 888,6 | 629,1 |
| Strakonice | 22 | 529,4 | 723,5 | 617,7 | 553,9 | 576,1 |
| Otrokovice | 23 | 499,7 | 484,1 | 492,8 | 415,0 | 433,2 |
| Nymburk | 24 | 507,8 | 484,2 | 485,9 | 457,5 | 0,0 |
| Hranice | 26 | 496,4 | 506,3 | 513,8 | 495,1 | 535,9 |
| Beroun | 28 | 468,6 | 498,4 | 538,7 | 518,0 | 514,5 |
| Kyjov | 54 | 541,9 | 438,3 | 430,8 | 497,2 | 493,3 |
| Nový Jičín | 96 | 528,5 | 537,4 | 537,5 | 521,2 | 553,0 |

| město | | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 |
|-----------------------|------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Rožnov p. Rad. | 114 | 521,0 | 548,8 | 513,4 | 459,1 | 509,7 |
| Kopřivnice | 115 | 0,0 | 0,0 | 474,8 | 474,8 | 549,5 |
| Benešov | 116 | 0,0 | 769,0 | 515,8 | 495,1 | 560,1 |
| Břeclav | 124 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 574,3 |
| Litoměřice | 125 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 447,5 |
| průměr | | 531,2 | 562,5 | 520,2 | 525,0 | 490,5 |

Vlastní zpracování dle BI 2005



Graf č. 5 Provozní výdaje na jednoho zaměstnance v tis. Kč

Vlastní zpracování dle BI 2005

Průměrné provozní výdaje srovnatelných městských úřadů v přepočtu na jednoho zaměstnance klesají od roku 2010. Provozní výdaje na zaměstnance vykazuje Rožnov pod Radhoštěm v roce 2013 meziročně mírně vyšší, pokles od roku 2010 se zastavil. Provozní vý-

daje jsou zcela jistě ovlivněny výší osobních výdajů. Ukazatel je počítán s celkových výdajů na místní správu za rok bez investic v tis. Kč děleno počtem úvazků zaměstnanců úřadu celkem.

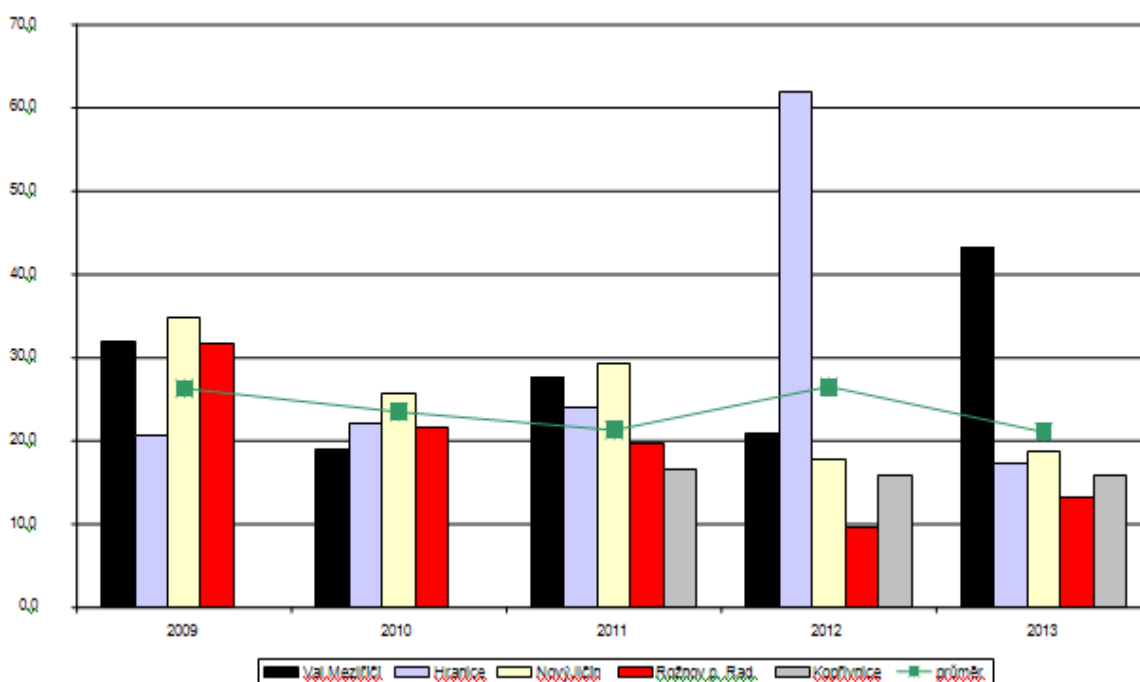
Tabulka č. 10 Celkové náklady na IT

| město | | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 |
|-----------------------|------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Val.Meziříčí | 21 | 31,9 | 19,0 | 27,6 | 20,8 | 43,2 |
| Strakonice | 22 | 30,5 | 35,9 | 18,0 | 20,0 | 20,9 |
| Otrokovice | 23 | 22,2 | 18,2 | 21,2 | 51,3 | 15,7 |
| Nymburk | 24 | 28,1 | 28,3 | 27,9 | 25,4 | 26,7 |
| Hranice | 26 | 20,7 | 22,1 | 23,9 | 61,9 | 17,4 |
| Beroun | 28 | 18,9 | 16,8 | 16,8 | 17,7 | 19,0 |
| Kyjov | 54 | 17,7 | 17,5 | 17,9 | 19,5 | 17,9 |
| Nový Jičín | 96 | 34,8 | 25,7 | 29,3 | 17,9 | 18,7 |
| Rožnov p. Rad. | 114 | 31,8 | 21,6 | 19,8 | 9,6 | 13,1 |
| Kopřivnice | 115 | 0,0 | 0,0 | 16,6 | 15,7 | 15,9 |
| Benešov | 116 | 0,0 | 29,6 | 15,0 | 22,1 | 22,3 |
| Břeclav | 124 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 30,1 |
| Litoměřice | 125 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 9,7 | 12,7 |
| průměr | | 26,3 | 23,5 | 21,3 | 26,5 | 21,0 |

Zdroj: Vlastní zpracování dle BI 2005

Trend celkových výdajů do oblasti IT v přepočtu na zaměstnance má ve většině měst nevyrovnaný průběh s tím, že počínaje roky 2009 a 2010 se v řadě případů setkáváme se stagnací nebo poklesem výdajů. Ve výdajích v oblasti IT vykazuje Rožnov pod Radhoštěm v roce 2012 výrazně nižší náklady na zaměstnance, v porovnání se srovnatelnými městy v

roce 2013 tento výdaj klesl, ale je stále výrazně nižší než ve srovnatelných městech. Rožnov pod Radhoštěm ročně vydal v průměru 13 100 Kč na jednoho zaměstnance. Trend výdajů tohoto úřadu od roku 2009 do 2012 výrazně klesl, v roce 2013 byl stabilizován. Oproti nejbližšímu sledovanému městskému úřadu ve Valašském Meziříčí jsme v roce 2013 na 30% výdajů na IT.



Graf č. 6 Celkové náklady na IT v tis. Kč k počtu pracovníků

Zdroj: Vlastní zpracování dle BI 2005

Dalším sledovaným údajem je počet najetých kilometrů na jednoho zaměstnance.

Tabulka č. 11 Počet najetých kilometrů na jednoho zaměstnance

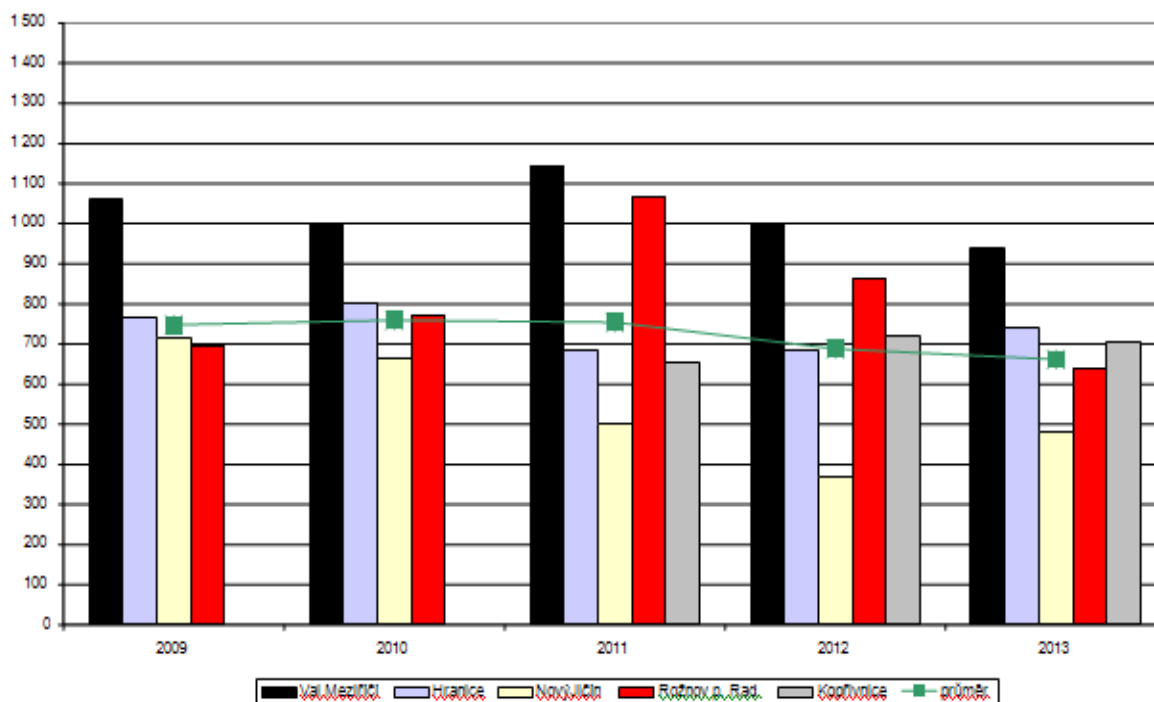
| město | | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 |
|---------------------|-----------|--------------|------------|--------------|--------------|------------|
| Val.Meziříčí | 21 | 1 059 | 999 | 1 145 | 1 002 | 936 |
| Strakonice | 22 | 901 | 899 | 883 | 886 | 850 |

| město | | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 |
|-----------------------|------------|------------|------------|--------------|------------|------------|
| Otrokovice | 23 | 668 | 634 | 552 | 537 | 549 |
| Nymburk | 24 | 585 | 639 | 633 | 677 | 546 |
| Hranice | 26 | 768 | 801 | 686 | 685 | 739 |
| Beroun | 28 | 1 337 | 797 | 706 | 780 | 879 |
| Kyjov | 54 | 0 | 955 | 1 006 | 0 | 918 |
| Nový Jičín | 96 | 715 | 662 | 503 | 369 | 483 |
| Rožnov p. Rad. | 114 | 697 | 772 | 1 068 | 864 | 639 |
| Kopřivnice | 115 | 0 | 0 | 652 | 720 | 706 |
| Benešov | 116 | 0 | 432 | 458 | 504 | 408 |
| Břeclav | 124 | 0 | 0 | 0 | 0 | 422 |
| Litoměřice | 125 | 0 | 0 | 0 | 543 | 520 |
| Průměr | | 748 | 759 | 754 | 688 | 661 |

Zdroj: Vlastní zpracování dle BI 2005

V roce 2013 vykazuje Rožnov pod Radhoštěm 639 km na zaměstnance najetých služebními vozidly. Trend tohoto ukazatele pro Rožnov pod Radhoštěm od roku 2009 roste do roku 2011 a v roce 2012 zaznamenáváme výrazný pokles, který pokračuje i v roce 2013. Městské úřady ve srovnatelné velikostní kategorii vykazují v loňském roce 661 km na zaměstnance najetých služebními vozidly. Více km na zaměstnance vykazují spíše města s nižším počtem obyvatel správního obvodu a tento ukazatel nemá žádnou souvislost s hustotou osídlení (zřejmě bude souviset spíše s dopravní obslužností – horší dostupností veřejné dopravy a tím nutností používat služební auta).

Dále uvádím i grafické znázornění.



Graf č. 7 Počet najetých kilometrů na jednoho zaměstnance

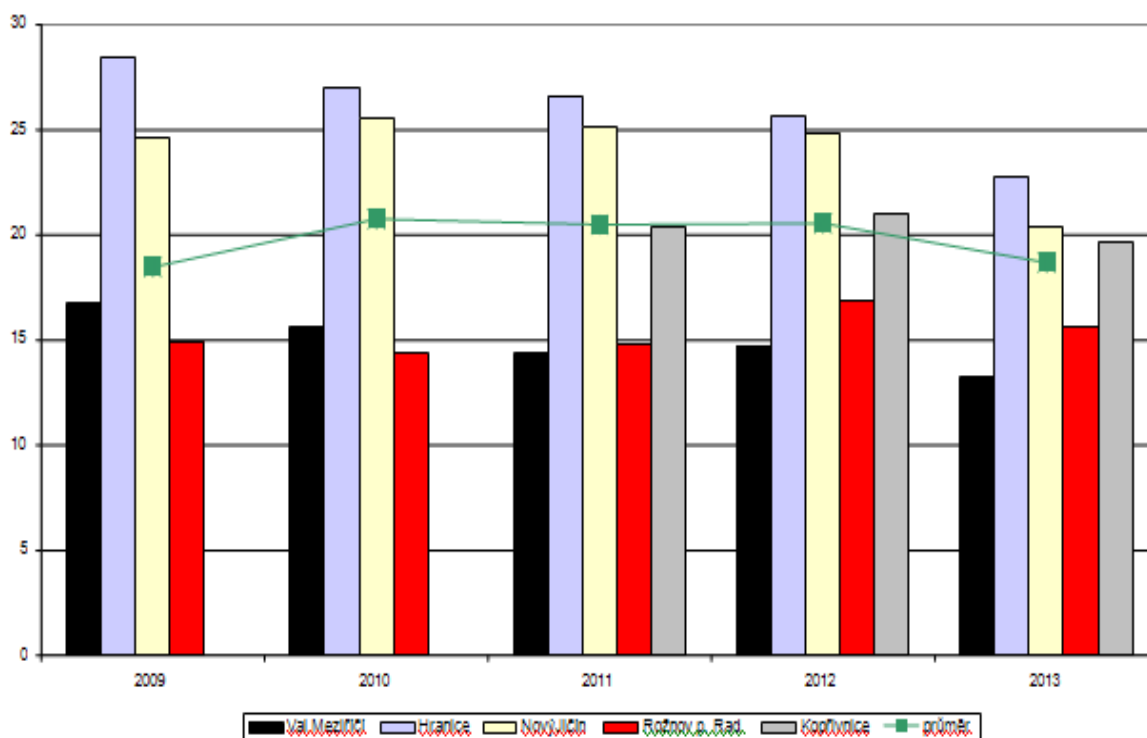
Zdroj: Vlastní zpracování dle BI 2005

Tabulka č. 12 Počet zaměstnanců na jedno služební vozidlo

| město | | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 |
|-----------------------|------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| Val.Meziříčí | 21 | 17 | 16 | 14 | 15 | 13 |
| Strakonice | 22 | 16 | 17 | 17 | 17 | 16 |
| Otrokovice | 23 | 12 | 13 | 13 | 13 | 13 |
| Nymburk | 24 | 21 | 26 | 26 | 27 | 25 |
| Hranice | 26 | 28 | 27 | 27 | 26 | 23 |
| Beroun | 28 | 16 | 24 | 24 | 22 | 19 |
| Kyjov | 54 | 16 | 16 | 16 | 0 | 17 |
| Nový Jičín | 96 | 25 | 26 | 25 | 25 | 20 |
| Rožnov p. Rad. | 114 | 15 | 14 | 15 | 17 | 16 |

| město | | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 |
|-------------------|------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| Kopřivnice | 115 | 0 | 0 | 20 | 21 | 20 |
| Benešov | 116 | 0 | 30 | 29 | 28 | 28 |
| Břeclav | 124 | 0 | 0 | 0 | 0 | 18 |
| Litoměřice | 125 | 0 | 0 | 0 | 16 | 15 |
| průměr | | 18 | 21 | 20 | 21 | 19 |

Zdroj: Vlastní zpracování dle BI 2005



Graf č. 8 Počet zaměstnanců na jedno služební vozidlo

Zdroj: Vlastní zpracování dle BI 2005

V počtu zaměstnanců na jedno služební vozidlo činí průměr srovnatelných měst 19 zaměstnanců v roce 2013, hodnota Rožnova pod Radhoštěm je v tomto roce o něco nižší 16 zaměstnanců na jedno služební vozidlo. Projevuje se přímá úměra mezi počtem najatých km a počtem zaměstnanců na jedno služební vozidlo. Obvykle, čím více je služebních automobilů k dispozici, tím více se využívají. (Nový Jičín, Hranice) Vyšší počty služebních

automobilů k počtu zaměstnanců najdeme ve městech s nižším počtem obyvatel správního obvodu, s nižší hustotou osídlení a vyšším počtem najetých km na zaměstnance.

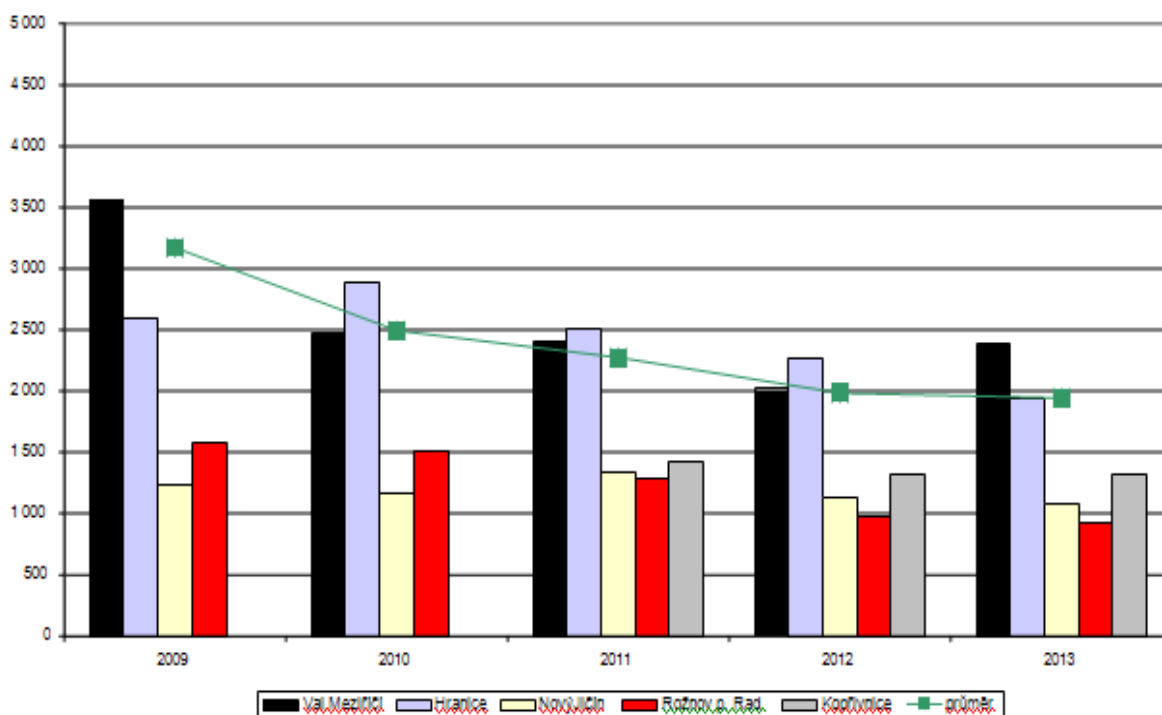
Tabulka č. 13 Výdaje v Kč na zaměstnance (pevná linka)

| město | | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 |
|-----------------------|------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Val.Meziříčí | 21 | 3 565 | 2 465 | 2 399 | 2 006 | 2 384 |
| Strakonice | 22 | 4 594 | 1 383 | 1 491 | 1 054 | 475 |
| Otrokovice | 23 | 2 269 | 966 | 1 042 | 779 | 1 118 |
| Nymburk | 24 | 4 938 | 3 109 | 3 100 | 3 141 | 3 208 |
| Hranice | 26 | 2 599 | 2 889 | 2 504 | 2 258 | 1 939 |
| Beroun | 28 | 5 666 | 5 181 | 5 957 | 2 899 | 4 418 |
| Kyjov | 54 | 2 086 | 1 038 | 937 | 936 | 822 |
| Nový Jičín | 96 | 1 238 | 1 162 | 1 341 | 1 132 | 1 086 |
| Rožnov p. Rad. | 114 | 1 577 | 1 506 | 1 277 | 976 | 929 |
| Kopřivnice | 115 | 0 | 0 | 1 421 | 1 312 | 1 316 |
| Benešov | 116 | 0 | 5 234 | 3 549 | 1 701 | 3 173 |
| Břeclav | 124 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 706 |
| Litoměřice | 125 | 0 | 0 | 0 | 3 634 | 2 709 |
| Průměr | | 3 170 | 2 493 | 2 274 | 1 984 | 1 945 |

Zdroj: Vlastní zpracování dle BI 2005

V oblasti nákladů na telefonování jsou důležitým ukazatelem náklady na provoz pevných linek. Zde vykazuje Rožnov pod Radhoštěm ve srovnání s ostatními úřady v roce 2013 nižší výdaje na zaměstnance, dlouhodobě se náklady na provoz telefonů na jednoho zaměstnance se snižují. Zde se však trendy vývoje tohoto ukazatele u jednotlivých měst liší.

Zřejmě půjde o vliv úsporných opatření v kombinaci se sjednáváním výhodnějších smluvních podmínek s jednotlivými operátory.



Graf č. 9 Výdaje v Kč na zaměstnance (pevná linka)

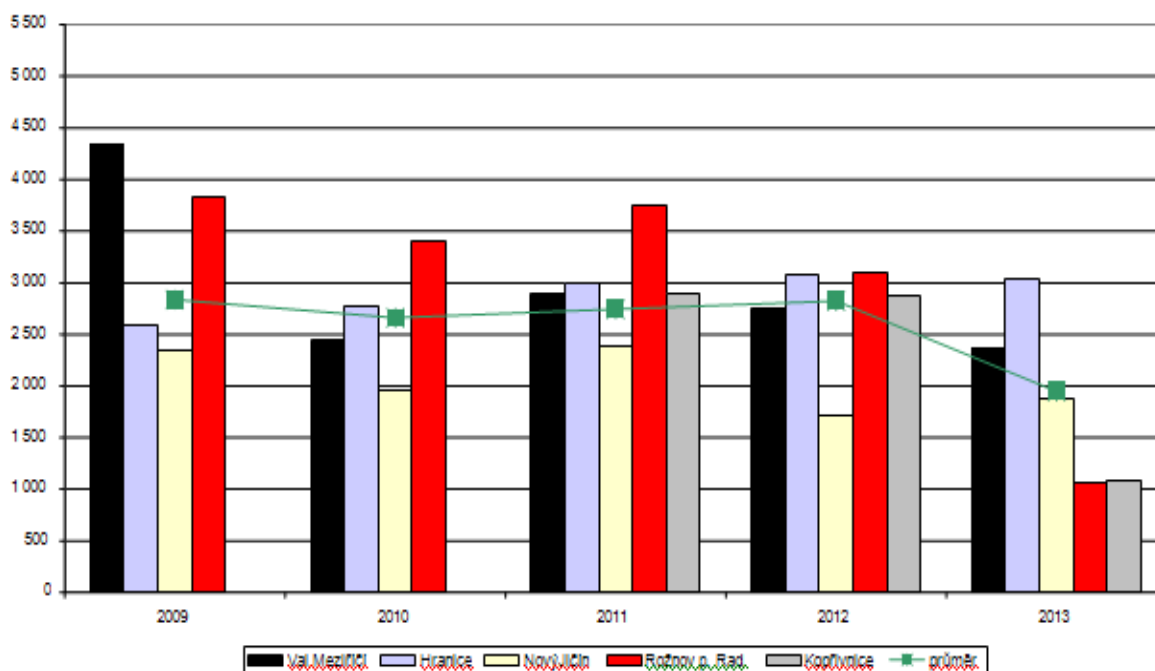
Zdroj: Vlastní zpracování dle BI 2005

Tabulka č. 14 Výdaje v Kč na zaměstnance (mobilní telefony)

| město | | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 |
|---------------------|-----------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Val.Meziříčí | 21 | 4 345 | 2 436 | 2 886 | 2 741 | 2 365 |
| Strakonice | 22 | 2 950 | 3 096 | 3 479 | 3 138 | 1 772 |
| Otrokovice | 23 | 2 456 | 1 420 | 1 836 | 2 913 | 2 559 |
| Nymburk | 24 | 1 594 | 2 844 | 2 977 | 2 830 | 2 880 |
| Hranice | 26 | 2 585 | 2 770 | 3 000 | 3 070 | 3 026 |
| Beroun | 28 | 2 497 | 2 585 | 1 872 | 1 972 | 1 328 |
| Kyjov | 54 | 2 929 | 3 463 | 2 396 | 2 274 | 1 053 |

| město | | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 |
|-----------------------|------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Nový Jičín | 96 | 2 337 | 1 950 | 2 375 | 1 713 | 1 871 |
| Rožnov p. Rad. | 114 | 3 819 | 3 399 | 3 743 | 3 095 | 1 058 |
| Kopřivnice | 115 | 0 | 0 | 2 896 | 2 862 | 1 090 |
| Benešov | 116 | 0 | 2 625 | 2 701 | 3 193 | 2 401 |
| Břeclav | 124 | 0 | 0 | 0 | 0 | 3 021 |
| Litoměřice | 125 | 0 | 0 | 0 | 1 250 | 885 |
| průměr | | 2 835 | 2 659 | 2 742 | 2 823 | 1 947 |

Zdroj: Vlastní zpracování dle BI 2005



Graf č. 10 Výdaje v Kč na zaměstnance (mobilní telefony)

Zdroj: Vlastní zpracování dle BI 2005

V oblasti nákladů na telefonování jsou rovněž důležitým ukazatelem náklady na provoz mobilů. Zde vykazuje Rožnov pod Radhoštěm meziroční pokles v roce 2013 a z důvodů

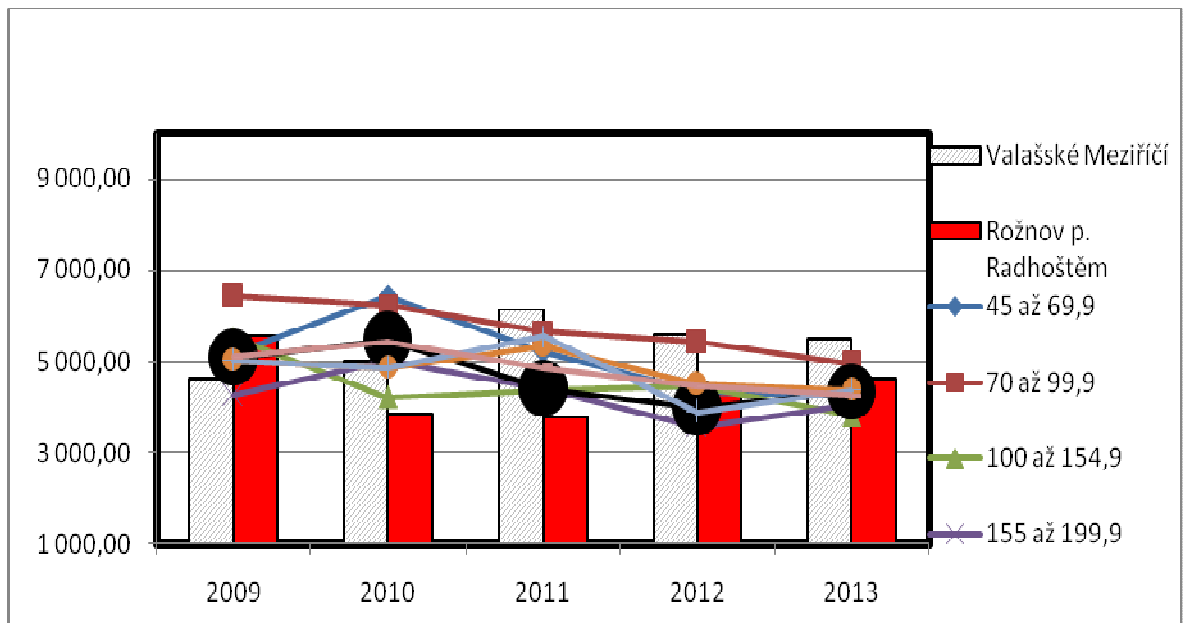
změny smlouvy s operátorem se očekává výrazně další snížení výdajů v roce 2014. Dlouhodobě se náklady Rožnova pod Radhoštěm na provoz mobilů pohybovaly v částce cca 3000 Kč / zaměstnanec/rok. U ostatních sledovaných měst je trend vývoje tohoto ukazatele v jednotlivých velikostních kategoriích rozdílný. Zřejmě půjde o vliv úsporných opatření v kombinaci se sjednáváním výhodnějších smluvních podmínek.

6.1.1 Oblast vzdělávání

Tabulka č. 15 Náklady v Kč na vzdělávání celkem na jednoho zaměstnance (i ZOZ)

| Prům. přepoč. počet zam. zařaz. v obecním úřadě (r.2013) | | | | | |
|--|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 |
| 45 až 69,9 | 5 165,50 | 6 432,43 | 5 219,18 | 4 325,98 | 4 272,95 |
| 70 až 99,9 | 6 440,59 | 6 230,20 | 5 650,60 | 5 417,72 | 4 959,81 |
| 100 až 154,9 | 5 515,94 | 4 220,47 | 4 370,69 | 4 463,75 | 3 821,20 |
| 155 až 199,9 | 4 259,43 | 5 029,76 | 4 409,57 | 3 579,61 | 4 041,98 |
| 200 až 259,9 | 5 093,50 | 5 479,61 | 4 404,44 | 3 988,05 | 4 336,07 |
| 260 a více | 5 014,93 | 4 855,96 | 5 347,01 | 4 500,08 | 4 370,77 |
| 320 a více | 5 014,93 | 4 855,96 | 5 554,76 | 3 892,34 | 4 370,77 |
| celá databáze | 5 108,90 | 5 420,89 | 4 857,14 | 4 463,75 | 4 265,25 |
| Valašské Meziříčí | 4 642,63 | 5 029,76 | 6 156,98 | 5 588,61 | 5 503,15 |
| Rožnov p. Radhoštěm | 5 552,45 | 3 863,01 | 3 788,08 | 4 413,79 | 4 624,11 |
| | Min 2013 | 3 821,20 | | | |
| | Max 2013 | 4 959,81 | | | |
| | Rozdíl | 1 138,61 | | | |

Zdroj: Vlastní zpracování dle BI 2005



Graf č. 11 Náklady v Kč na vzdělávání celkem na jednoho zaměstnance (včetně ZOZ)

Zdroj: Vlastní zpracování dle BI 2005

Analýza přináší jasné srovnání jednotlivých úřadů co do vynaložených finančních prostředků, jak na základě odborného vzdělávání úředníků, tak nákladů průběžného vzdělávání na absolvování kurzů, seminářů a školení.

Ve velikostní kategorii C, kde je zařazen i Městský úřad Rožnov pod Radhoštěm, medián nákladů na vzdělávání je hodnota 3 821,20 Kč. Samotný Rožnov pod Radhoštěm však vykazuje hodnotu 4 624,11 Kč, která významně přesahuje medián o částku 802,91 Kč. Je nutné provést kroky ke snížení nákladů na vzdělávání.

Na tuto benchmarkingovou analýzu nákladů na vzdělávání a níže uvedenou analýzu počtu vzdělávacích akcí na jednoho zaměstnance je vázán projekt.

Využívám zjištěných výsledků a dobré praxe z okolních městských úřadů zařazených ve velikostní skupině C se zaměřením na průběžné vzdělávání úředníků územních samosprávných celků.

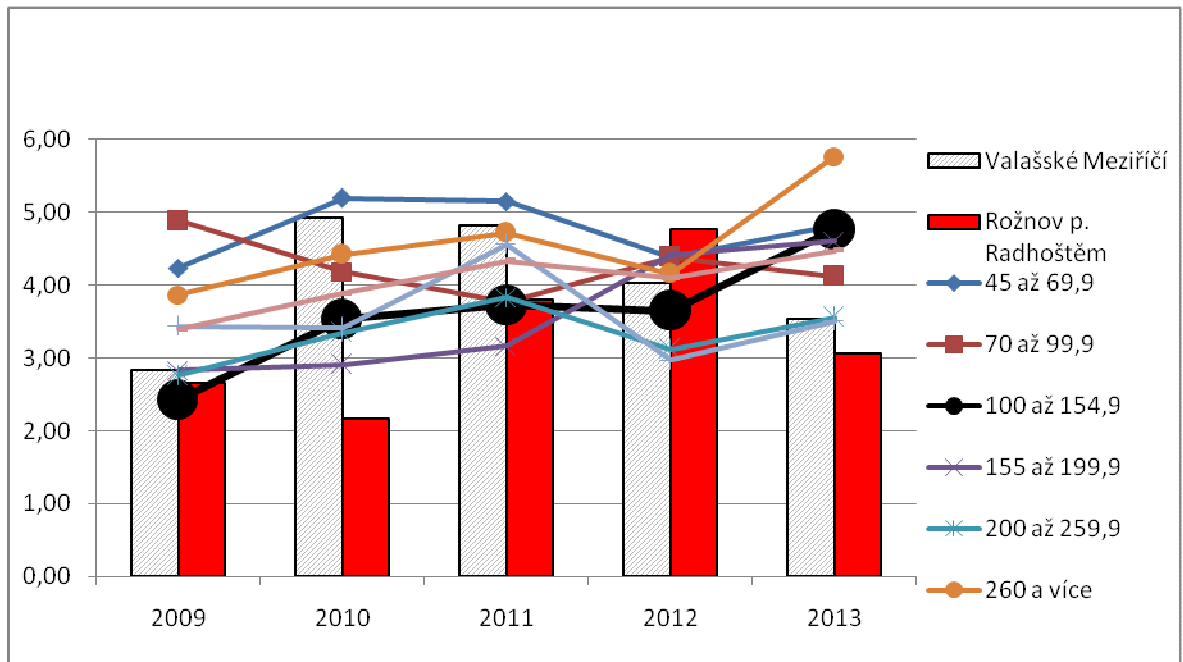
Tabulka č. 16 Průměrný počet absolvovaných vzdělávacích akcí na jednoho zaměstnance

| Prům. přepočt. počet zam. zařaz. v obecním úřadě (r.2013) | | | | | |
|---|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 |
| 45 až 69,9 | 4,24 | 5,20 | 5,15 | 4,37 | 4,82 |
| 70 až 99,9 | 4,88 | 4,19 | 3,77 | 4,38 | 4,13 |
| 100 až 154,9 | 2,43 | 3,54 | 3,72 | 3,65 | 4,76 |
| 155 až 199,9 | 2,83 | 2,91 | 3,16 | 4,41 | 4,61 |
| 200 až 259,9 | 2,76 | 3,35 | 3,84 | 3,12 | 3,56 |
| 260 a více | 3,87 | 4,42 | 4,72 | 4,15 | 5,77 |
| 320 a více | 3,43 | 3,42 | 4,56 | 2,97 | 3,50 |
| celá databáze | 3,39 | 3,89 | 4,33 | 4,10 | 4,47 |
| Valašské Meziříčí | 2,83 | 4,92 | 4,82 | 4,03 | 3,53 |
| Rožnov p. Radhoštěm | 2,65 | 2,16 | 3,80 | 4,77 | 3,06 |
| | Min 2013 | 3,50 | | | |
| | Max 2013 | 5,77 | | | |
| | Rozdíl | 2,27 | | | |

Zdroj: Vlastní zpracování dle BI 2005

Analýza přináší srovnání v oblasti absolvovaných vzdělávacích akcí na jednoho zaměstnance, kde je zřetelné porovnání v jak v rámci jednotlivých velikostních skupin, tak i porovnání Rožnova pod Radhoštěm.

I v této agendě Rožnov pod Radhoštěm nedosahuje mediánu. Rozdíl mezi mediánem a skutečnou hodnotou uváděnou Městským úřadem je 1,41.



Graf č. 12 Průměrný počet absolvovaných vzdělávacích akcí na jednoho zaměstnance

Zdroj: Vlastní zpracování dle BI 2005

Z výše uvedených výsledků plyne, že pro Rožnov pod Radhoštěm v oblasti vzdělávání jsou náklady vysoké a rovněž i počet absolvovaných vzdělávacích akcí je nižší než medián. Personální management tedy v této oblasti může využít zkušenosti od ostatních městských úřadů a zaměřit se na snížení nákladů a zároveň zvýšení počtu vzdělávacích akcí pro své zaměstnance.

V přílohách uvádím další možnosti výstupů z BI 2005 v oblasti personálního managementu.

7 NÁVRH MOŽNOSTI APLIKACE VÝSLEDKŮ DO PERSONÁLNÍHO MANAGEMENTU

V analytické části nalezneme mnoho oblastí z personálního managementu. Pro aplikaci jsem si zvolila oblast vzdělávání úředníků.

Tuto oblast přesně definuje zákon o úřednících ÚSC včetně druhů vzdělávání. Obecně můžeme rozdělit vzdělávání úředníků na povinné (vstupní, ZOZ, vzdělávání vedoucí úředníků) a průběžné vzdělávání, které zahrnuje semináře, kurzy a školení.

7.1 Projekt

Náklady na vzdělávání úředníků je jednou ze sledovaných položek úřadu. Městský úřad Rožnov pod Radhoštěm v agendách benchmarkingové analýzy nákladů na vzdělávání je nad vypočteným mediánem, tedy nad průměrnou hodnotou a v počtu vzdělávacích akcí na jednoho zaměstnance je pod vypočteným mediánem.

Městský úřad použije metodu benchmarkingu k porozumění výsledků BI 2005 a identifikaci příležitostí pro zlepšení s cílem zvýšení provozní účinnosti a snížení nákladů na oblast vzdělávání. Využije rovněž dobré praxe z jiných úřadů.

Cíl projektu:

- Snížit náklady na vzdělávání
- Zvýšit počet absolvovaných vzdělávacích akcí
- Zvýšit kvalitu znalostí úředníků a tím zajistit kvalitní výkon správy
- Pomoc při naplnění stanoveného počtu dnů vzdělávání úředníků.

Parametry projektu:

- Finanční zdroje ve výši 250.000,- Kč
- Počet proškolených osob 250
- Zajištění realizace projektu personalistou úřadu a jinými zaměstnanci úřadu.

Návrhy zlepšení

- Realizace odborných vzdělávacích akcí jen pro zaměstnance úřadu ve vlastních prostorách
- Realizace odborných vzdělávacích akcí pro zaměstnance i z jiných subjektů
- Využití e-learningu v oblasti průběžného vzdělávání.

7.1.1 Realizace odborných vzdělávacích akcí jen pro zaměstnance úřadu ve vlastních prostorách

Stanovené semináře:

Základem je nalezení témat školení, která jsou společná pro více odborů, abychom naplnili kapacitu semináře. Vzhledem k aktuálnímu stavu, kdy od 1. 1. 2014 je planý nový občanský zákoník, můžeme se zaměřit i na tuto oblast.

Seznam seminářů:

1. Katastr nemovitostí aktuální stav od 1. 1. 2014
2. Stavební zákon
3. Občanský zákoník ve vztahu k obcím
4. Správní řád.

7.1.1.1 *Seminář Katastr nemovitostí aktuální stav od 1. 1. 2014*

Cílová skupina: zaměstnanci odboru správy majetku, odboru rozvoje, odboru výstavby a územního plánu, právního odboru, odboru životního prostředí.

Dodavatel: Inteleggo, Vzdělávací a rekvalifikační středisko, Masarykovo třída 8, 772 00 Olomouc, akreditace Ministerstva vnitra ČR jako vzdělávací instituce

Přednášející: Ing. Květa Olivová (Český úřad zeměměřičský a katastrální Praha, metodika katastru nemovitostí, autorka a spoluautorka odborných publikací)

Počet účastníků.: 35 osob

Rozsah: 8 hodin

Náklady na seminář: 35.000,- Kč

Průměrné náklady na 1 účastníka: 1.000,- Kč

Úspora: průměrné náklady na semináře se nyní pohybují cca v částce 1.600,- Kč, celková úspora bude činit za tuto akci 21.000,- Kč.

Další úspora pro Městský úřad není vyčíslena, neboť souvisí s cestovními náhradami, které jsou závislé od místa konání semináře.

Celkový přínos:

- Úspora vynaložených nákladů v hodnotě 21.000,- Kč

- Počet proškolených osob 35
- Každý účastník obdrží v tištěné podobě průvodní odborný materiál k danému tématu
- Možnost sjednat se vzdělávací agenturou konkrétního školitele, který má dobré renomé, uzpůsobit obsah semináře potřebám úřadu, možnost zodpovězení dotazů
- Zkvalitnění výkonu správy na základě nových informací pro zaměstnance.

7.1.1.2 Seminář Stavební zákonů

Cílová skupina: zaměstnanci odboru výstavby a územního plánu, odboru rozvoje, právního odboru, odboru životního prostředí.

Dodavatel: Vysoká škola sociálně-správní, Institut celoživotního vzdělávání Havířov o.p.s. V. Nezvala 801/1, 736 01 Havířov Město

Přednášející: JUDr. Marta Wrobllovská, Moravskoslezský kraj – Krajský úřad

Počet účastníků.: 30 osob

Rozsah: 6 hodin

Náklady na seminář: 30.000,- Kč

Průměrné náklady na 1 účastníka: 1.000,- Kč

Úspora: průměrné náklady na semináře se nyní pohybují cca v částce 1.600,- Kč, celková úspora bude činit za tuto akci 18.000,- Kč.

Další úspora pro Městský úřad není vyčíslena, neboť souvisí s cestovními náhradami, které jsou závislé od místa konání semináře.

Celkový přínos:

- Úspora vynaložených nákladů v hodnotě 18.000,- Kč
- Počet proškolených osob 30
- Možnost sjednat se vzdělávací agenturou konkrétního školitele, který má dobré renomé, uzpůsobit obsah semináře potřebám úřadu, možnost zodpovězení dotazů
- Zkvalitnění výkonu správy na základě nových informací získaných na semináři a provedeného výkladu přednášejícího.

7.1.1.3 Seminář Správní řád

Cílová skupina: zaměstnanci všech odborů a oddělení

Dodavatel: Agentura SVS, s.r.o. Těsnohlídka 9, 613 00 Brno, akreditace Ministerstva vnitra ČR jako vzdělávací instituce

Přednášející: JUDr. Radek Ondruš - majitel a jednatel společnosti, který po dobu 15 let působil jako prokurátor – specialista Generální prokuratury, později jako státní zástupce a ředitel netrestního odboru Nejvyššího státního zastupitelství České republiky se specializací na správní právo a veřejnou správu, územní samosprávu, personalistiku, organizaci a systémy řízení.

Počet účastníků.: 50 osob

Rozsah: 6 hodin

Náklady na seminář: 48.000Kč

Průměrné náklady na 1 účastníka: 960,- Kč

Úspora: průměrné náklady na semináře se nyní pohybují cca v částce 1.600,- Kč, celková úspora bude činit za tuto akci 48.000,- Kč.

Další úspora pro Městský úřad není vyčíslena, neboť souvisí s cestovními náhradami, které jsou závislé od místa konání semináře.

Celkový přínos:

- Úspora vynaložených nákladů v hodnotě 48.000,- Kč
- Počet proškolených osob 50
- Možnost sjednat se vzdělávací agenturou konkrétního školitele, který má dobré renomé, uzpůsobit obsah semináře potřebám úřadu, možnost zodpovězení dotazů
- Zkvalitnění výkonu správy na základě nových informací pro zaměstnance.

7.1.1.4 Seminář Občanský zákoník ve vztahu k obcím

Cílová skupina: zaměstnanci všech odborů a oddělení, kteří při výkonu práce využívají informace tohoto zákona

Organizátor: MUNICIPAL – centrum vzdělávání a odborných služeb s.r.o. Olomoucká 36, 789 85 Mohelnice, akreditace Ministerstva vnitra ČR jako vzdělávací instituce

Přednášející: Mgr. Jana Zwyrtek Hamplová – majitelka advokátní kanceláře – specializace veřejná správa

Počet účastníků.: 50 osob

Rozsah: 8 hodin

Náklady na seminář: 46.000,- Kč

Průměrné náklady na 1 účastníka: 920,- Kč

Úspora: průměrné náklady na semináře se nyní pohybují cca v částce 1.600,- Kč, celková úspora bude činit za tuto akci 34.000,- Kč.

Další úspora pro Městský úřad není vyčíslena, neboť souvisí s cestovními náhradami, které jsou závislé od místa konání semináře.

Celkový přínos:

- Úspora vynaložených nákladů v hodnotě 34.000,- Kč
- Počet proškolených osob 50
- Účastníkům bude rozeslán na emailovou adresu odborný materiál sloužící jako podklad k semináři
- Možnost sjednat se vzdělávací agenturou konkrétního školitele, který má dobré renomé, uzpůsobit obsah semináře potřebám úřadu, možnost zodpovězení dotazů
- Zkvalitnění výkonu správy na základě nových informací pro zaměstnance.

7.1.2 Realizace odborných vzdělávacích akcí pro zaměstnance i z jiných subjektů

Stanovené semináře:

Existují i úzce specializovaná témata seminářů zaměřené na výkon státní správy nebo samosprávy. Naplnění semináře vlastními zaměstnanci není možné, a proto se zde naskýtá možnost uspořádání seminářů ve spolupráci s okolními úřady.

Seznam seminářů:

1. Zákon o sociálních službách
2. Veřejné zakázky
3. Finanční kontrola.

7.1.2.1 Seminář zákon o sociálních službách

Cílová skupina: zaměstnanci sociálního odboru

Organizátor: Edupol, vzdělávací agentura, Fibichova 1141/2, 779 00 Olomouc-Holany, akreditace Ministerstva vnitra a veřejnou správu pro sociální služby

Přednášející: Ing. Vojnar Vratislav odbor sociálních služeb Ministerstva práce a sociálních věcí ČR

Participující organizace: Městský úřad Valašské Meziříčí, Městský úřad Vsetín

Počet účastníků.: 21 osob, z toho 7 osob z MěÚ Rožnov pod Radhoštěm, 7 osob MěÚ Valašské Meziříčí, 7 osob MěÚ Vsetín

Rozsah: 6 hodin

Celkové náklady na seminář: 10.100,-Kč, náklady budou přefakturovány na jednotlivé městské úřady

Průměrné náklady na 1 účastníka: 480,- Kč

Úspora: průměrné náklady na semináře se nyní pohybují cca v částce 1.600,- Kč, celková úspora bude činit pro Městský úřad Rožnov pod Radhoštěm za tuto akci 7.840,- Kč.

Další úspora pro Městský úřad není vyčíslena, neboť souvisí s cestovními náhradami, které jsou závislé od místa konání semináře.

Celkový přínos:

- Úspora vynaložených nákladů v hodnotě 7.840,- Kč
- Počet proškolených osob 7
- Možnost sjednat se vzdělávací agenturou konkrétního školitele, který má dobré renomé, uzpůsobit obsah semináře potřebám úřadu, možnost zodpovězení dotazů
- Zkvalitnění výkonu správy na základě nových informací pro zaměstnance.

7.1.2.2 Seminář veřejné zakázky

Cílová skupina: zaměstnanci odboru rozvoje, odboru správy majetku, právního odboru,

Organizátor: Českomoravský účetní dvůr, Dašická 247, 530 03 Pardubice, akreditace Ministerstva vnitra ČR jako vzdělávací instituce

Přednášející: doc. JUDr. Ing. Radek Jurčík, Ph.D. Institut pro veřejné zakázky a PPS

Participující organizace: Městský úřad Valašské Meziříčí, Městský úřad Vsetín

Počet účastníků.: 32 osob, z toho 12 osob z MěÚ Rožnov pod Radhoštěm, 10 osob MěÚ Valašské Meziříčí, 10 osob MěÚ Vsetín

Rozsah: 7 hodin

Celkové náklady na seminář: 36.100,- Kč, náklady budou přefakturovány na jednotlivé městské úřady

Průměrné náklady na 1 účastníka: 1.128,- Kč

Úspora: průměrné náklady na semináře se nyní pohybují cca v částce 1.600,- Kč, celková úspora bude činit pro Městský úřad Rožnov pod Radhoštěm za tuto akci 5.664,- Kč.

Další úspora pro Městský úřad není vyčíslena, neboť souvisí s cestovními náhradami, které jsou závislé od místa konání semináře.

Celkový přínos:

- Úspora vynaložených nákladů v hodnotě 5.664,- Kč
- Počet proškolených osob 12
- Možnost před konáním semináře zaslat konkrétní dotazy přednášejícímu, který na tyto odpoví v rámci uskutečněného semináře
- Možnost sjednat se vzdělávací agenturou konkrétního školitele, který má dobré renomé, uzpůsobit obsah semináře potřebám úřadu, možnost zodpovězení dotazů
- Zkvalitnění výkonu správy na základě nových informací pro zaměstnance.

7.1.2.3 Seminář finanční kontrola

Cílová skupina: zaměstnanci finančního odboru, odboru správy majetku, právního odboru, odboru vnitřního auditu.

Organizátor: Českomoravský účetní dvůr, Dašická 247, 530 03 Pardubice, akreditace Ministerstva vnitra ČR jako vzdělávací instituce

Přednášející: Mgr. Bohdan Dvořák – člen statutárního orgánu Českomoravského účetního dvora

Participující organizace: obec Kladeruby, město Zubří, obec Valašská Bystřice, obec Vigantice, obec Prostřední Bečva

Počet účastníků.: 50 osob, z toho 32 osob z MěÚ Rožnov pod Radhoštěm, 8 osob MěÚ Zubří, 2 osoby obec Kladeruby, 2 osoby obec Valašská Bystřice, 4 osoby obec Vigantice, 2 osoby obec Prostřední Bečva

Rozsah: 7 hodin

Celkové náklady na seminář: 53.500,- Kč, náklady budou přefakturovány na jednotlivé městské úřady

Průměrné náklady na 1 účastníka: 1.070,- Kč

Úspora: průměrné náklady na semináře se nyní pohybují cca v částce 1.600,- Kč, celková úspora bude činit pro Městský úřad Rožnov pod Radhoštěm za tuto akci 16.960,- Kč.

Další úspora pro Městský úřad není vyčíslena, neboť souvisí s cestovními náhradami, které jsou závislé od místa konání semináře.

Celkový přínos:

- Úspora vynaložených nákladů v hodnotě 16.960,- Kč
- Počet proškolených osob 32
- Možnost před konáním semináře zaslat konkrétní dotazy přednášejícímu, který na tyto odpoví v rámci uskutečněného semináře
- Možnost sjednat se vzdělávací agenturou konkrétního školitele, který má dobré renomé, uzpůsobit obsah semináře potřebám úřadu, možnost zodpovězení dotazů
- Zkvalitnění výkonu správy na základě nových informací pro zaměstnance.

7.1.3 Využití e-learningu v oblasti průběžného vzdělávání

Jednou z možností snížení nákladů na vzdělávání je i možnost využití nabídky e-learningových kurzů. Odpadnou i náklady spojené s cestovními náhradami. Nabídka těchto společností je široká.

Výběr firmy byl proveden na základě:

- Udělené akreditace MV ČR

- Zkušeností (navázaná dlouhodobá spolupráce v oblasti vstupního vzdělávání úředníků)
- Nabídky seminářů zaměřených na veřejnou správu
- Možnost tisku studijních materiálů
- Referencí.

Dodavatel: Rentel, Pod Třešněmi 1120/18A, 152 00 Praha 5 - Hlupočepy

7.1.3.1 Seminář vedení týmu

Cílová skupina: všichni vedoucí odborů a oddělení

Dodavatel: Rentel, Pod Třešněmi 1120/18A, 152 00 Praha 5 - Hlupočepy

Počet účastníků.: 16 osob

Délka studia. 4 týdny, rozsah: 1 den

Celkové náklady na seminář: 6.400,- Kč

Průměrné náklady na 1 účastníka: 390,- Kč

Úspora: průměrné náklady na semináře se nyní pohybují cca v částce 1.600,- Kč, celková úspora bude činit pro Městský úřad Rožnov pod Radhoštěm za tuto akci 19.360,- Kč.

Další úspora pro Městský úřad není vyčíslena, neboť souvisí s cestovními náhradami, které jsou závislé od místa konání semináře.

Celkový přínos:

- Úspora vynaložených nákladů v hodnotě 19.360- Kč
- Počet proškolených osob 16
- Možnost vlastní volby termínu semináře
- Možnost studia celého semináře přímo na pracovišti
- Studijní materiály lze vytisknout
- Zkvalitnění výkonu správy na základě nových informací pro zaměstnance.

7.1.3.2 Seminář datové schránky

Cílová skupina: všichni úředníci a vedoucí oddělení i odborů

Dodavatel: Rentel, Pod Třešněmi 1120/18A, 152 00 Praha 5 – Hlupočepy

Počet účastníků.: 124 osob

Délka studia. 3 týdny, rozsah: 1 den

Celkové náklady na seminář: 48.360,- Kč

Průměrné náklady na 1 účastníka: 390,- Kč

Úspora: průměrné náklady na semináře se nyní pohybují cca v částce 1.600,- Kč, celková úspora bude činit pro Městský úřad Rožnov pod Radhoštěm za tuto akci 150.040,- Kč.

Další úspora pro Městský úřad není vyčíslena, neboť souvisí s cestovními náhradami, které jsou závislé od místa konání semináře.

Celkový přínos:

- Úspora vynaložených nákladů v hodnotě 150.040- Kč
- Počet proškolených osob 124
- Možnost vlastní volby termínu semináře
- Možnost studia celého semináře přímo na pracovišti
- Studijní materiály lze vytisknout
- Zkvalitnění výkonu správy na základě nových informací pro zaměstnance

7.1.3.3 Seminář živnostenský zákon po novele

Cílová skupina: všichni zaměstnanci zařazení do živnostenského odboru

Dodavatel: Rentel, Pod Třešněmi 1120/18A, 152 00 Praha 5 - Hlupočepy

Počet účastníků.: 8 osob

Délka studia. 4 týdny, rozsah: 2 den

Celkové náklady na seminář: 6.240,- Kč

Průměrné náklady na 1 účastníka: 780,- Kč

Úspora: průměrné náklady na semináře se nyní pohybují cca v částce 3.000,- Kč, celková úspora bude činit pro Městský úřad Rožnov pod Radhoštěm za tuto akci 17.440,- Kč.

Další úspora pro Městský úřad není vyčíslena, neboť souvisí s cestovními náhradami, které jsou závislé od místa konání semináře a s případným ubytováním.

Celkový přínos:

- Úspora vynaložených nákladů v hodnotě 17.440,- Kč
- Počet proškolených osob 8
- Možnost vlastní volby termínu semináře
- Možnost studia celého semináře přímo na pracovišti
- Studijní materiály lze vytisknout
- Zkvalitnění výkonu správy na základě nových informací pro zaměstnance.

7.2 Zhodnocení projektu

Cílem projektu je:

- Snižit náklady na vzdělávání
- Zvýšit počet absolvovaných vzdělávacích akcí
- Zvýšit kvalitu znalostí úředníků a tím zajistit kvalitní výkon správy
- Pomoc při plnění dle počtu dnů vzdělávání.

V níže uvedené tabulce jsou vyhodnoceny výstupy celého projektu, kde je jednoznačně zřejmé, že cíle projektu budou naplněny. Celkový počet proškolených zaměstnanců bude a průměrná cena za jednu vzdělávací akci se pohybuje v průměru v částce 648,- Kč. Je zde i předpoklad, že proškolení zaměstnanci s novými informacemi získanými na seminářích budou lépe a odpovědněji vykonávat svou činnost. Jeden ze seminářů byl rovněž věnován i vedení týmu, což by se mělo promítnout do systému personálního managementu zlepšením.

Tabulka č. 17 Přehled nákladů a počtu proškolených osob v rámci projektu

| Seminář | Počet proškolených osob | Průměrné náklady na jednoho účastníka | Celkové náklady |
|--|-------------------------|---------------------------------------|-----------------|
| Katastr nemovitostí aktuální stav k 1. 1. 2014 | 35 | 1.000,-Kč | 35.000,- Kč |
| Stavební zákon | 30 | 1.000,- Kč | 30.000,- Kč |
| Správní řád | 50 | 960,- Kč | 48.000,- Kč |
| Občanský zákoník ve vztahu k obcím | 50 | 920,- Kč | 46.000,- Kč |

| Seminář | Počet proškolených osob | Průměrné náklady na jednoho účastníka | Celkové náklady |
|------------------------------|-------------------------|---------------------------------------|---------------------|
| Zákon o sociálních službách | 7 | 480,- Kč | 3.360,- Kč |
| Veřejné zakázky | 12 | 1.128,- Kč | 13.536,- Kč |
| Finanční kontrola | 32 | 1.070,- Kč | 34.240,- Kč |
| Vedení týmu | 16 | 390,- Kč | 6.400,- Kč |
| Datové schránky | 124 | 390,- Kč | 48.360,- Kč |
| Živnostenský zákon po novele | 8 | 780,- Kč | 6.240,- Kč |
| Celkem | 364 | 649,- Kč | 236.136,- Kč |

Zdroj: Vlastní zpracování dle projektu

Výše navrženým projektem dojde ke snížení nákladů na vzdělávání a v dalším kalendářním roce by měl již Městský úřad Rožnov pod Radhoštěm přiblížit mediánu v rámci nákladů na jednu vzdělávací akci. Rovněž počet absolvovaných vzdělávacích akcí realizací tohoto projektu se navýší.

Schopnosti úředníků, na základě znalostí získaných proškolením, by měly vést ke kvalitnějšímu výkonu správy v kratších časech, menším využíváním poradenských služeb, menšímu zatížení interního právního odboru a ke snížení dodatečných nákladů.

Parametry projektu byly splněny, ať již se jedná o finanční limit i požadavek na počet proškolených úředníků. Realizace je možná provést v nastavených dalších limitech. Personálista bude mít v gesci organizační zabezpečení. Dalšími participujícími zaměstnanci budou zaměstnanci - informatici, kteří zajistí technickou stránku seminářů (IT, ozvučení, promítání atd.). Místem realizace bude velká zasedací místnost na radnici.

Projekt vyhovuje a splňuje všechny požadavky.

ZÁVĚR

Cílem této práce je vytvoření návrhu implementace nástrojů personálního managementu v podmínkách konkrétního subjektu, tedy Městského úřadu Rožnov pod Radhoštěm.

V teoretické části je nejdříve charakterizována význam a obsah personálního managementu. Jsou zde uvedena specifika, která se vztahují k personálnímu managementu ve veřejné správě včetně legislativního rámce pro podmínky městského úřadu.

V další části je představen benchmarking jako komparativní metoda, jejíž analýzy lze využít pro kvalitativní zlepšení i v oblasti personálního managementu.

Praktická část je rozčleněna do několika oddílů. V prvním oddílu je představen Městský úřad Rožnov pod Radhoštěm včetně jeho organizační uspořádání, vazeb a personální strategie.

Důležitým faktorem pro personální management městských úřadů je kategorizace zaměstnanců, a s tím spojená platná legislativní úprava v rámci pracovněprávních vztahů. Z tohoto důvodu jsem popsala jednotlivé kategorie zaměstnanců a v navazující kapitole jsem specifikovala nejdůležitější otázky pracovně právních vztahů těchto zaměstnanců. Tím jsem ohraničila podmínky, ve kterých rozhoduje personální management Městského úřadu Rožnov pod Radhoštěm.

Navazuji vybranými analýzami vytvořených na základě dat z BI 2005 z oblasti „Profil úřadu“, které souvisejí s personálním managementem a mohou být podkladem pro jeho další vývoj a změny.

Projektová část vychází z uvedených benchmarkingových analýz a je zaměřena na oblast vzdělávání. Z výsledků BI 2005 je zřejmé, že touto oblastí je nutné se zabývat a navrhnout zlepšení. Medián pro průměrné náklady na vzdělávání na jednoho zaměstnance i průměrný počet absolvovaných vzdělávacích akcí v rámci městského úřadu Rožnov pod Radhoštěm vykazuje neuspokojivé hodnoty.

Projekt je zaměřen na průběžné vzdělávání jako na jednu z určených druhů vzdělávání úředníků a vychází z dobré praxe okolních úřadů. Jsou naplánovány tři varianty: realizace seminářů pro zaměstnance ve vlastních prostorách, realizace vzdělávacích akcí ve spolupráci s jinými subjekty a v neposlední řadě využití nabídky e-learningových seminářů.

V rámci návrhů je pro jednotlivé varianty naplánováno několik vzdělávacích akcí. Závěrečný přehled plánovaných vzdělávacích akcí včetně nákladů a průměrných nákladů na

vzdělávací akci je jasným důkazem správnosti postupu pro personální management. Byly splněny všechny požadavky na projekt včetně finančního rámce.

Závěrem lze uvést konstatování o možnosti využití benchmarkingu pro personální management ve veřejné správě může přinést nové údaje, data a především možnost srovnání se stejnými subjekty a výsledky vyhodnotit a dále pracovat na jejich využití v rámci úřadu.

Na konkrétním projektu jsem představila implementaci výsledků BI 2005 do praktické oblasti.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

- AMSTRONG, Michael, 2002. *Řízení lidských zdrojů*. Vyd. 8. Praha: GRADA, 253 s. ISBN 80-247-0469-2.
- AMSTRONG, Michael, 2009. *Odměňování pracovníků*. Vyd. 1. Praha: GRADA, 448 s. ISBN 978-80-247-2890-2.
- BĚLOHLÁVEK, František, 2003. *Desatero manažera*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 90 s. ISBN 80-722-6515-6.
- BENCHMARKINGOVÁ INICIATIVA, © 2005. *Benchmarkingová iniciativa BI 2005*. [online]. [cit. 2014-28-02]. Dostupné z: http://www.benchmarking.vcvscr.cz/index.php?p_menu=pripojeni&hl_sloupec=pripojeni&detail=iniciativa.
- BOVAIRD, Tony a Elke, LOFFLER, 2009. *Public management and governance*. Vyd. 2. London: Routledge, 345 s. ISBN: 0-415-543042-9.
- BUREŠ, Vladimír, 2007. *Znalostní management a proces jeho zavádění*. Vyd. 1. Praha: GRADA, 212 s. ISBN 978-80-247-1978-8.
- ČESKO, 1991. Zákon č. 451/1991 ze dne 4. října 1991 kterým se stanoví některé další předpoklady pro výkon některých funkcí ve státních orgánech a organizacích České a Slovenské Federativní Republiky, České republiky a Slovenské republiky. In: *Sbírka zákonů České republiky* [online]. Částka 86, s. 2106 - 2109 [cit. 2014-02-28]. Dostupné z: http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zanu/SearchResult.aspx?q=1/1993&typeLaw=zakon&what=Cislo_zakona_smlouvy
- ČESKO, 1992. Ústavní zákon č. 1/1993 ze dne 16. prosince 1992 Ústava České republiky. In: *Sbírka zákonů České republiky* [online]. Částka 1, s. 3 – 16 [cit. 2014-02-28]. Dostupné z: http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zanu/SearchResult.aspx?q=1/1993&typeLaw=zakon&what=Cislo_zakona_smlouvy.
- ČESKO, 2000. Zákon č. 128/2000 ze dne 12. dubna 2000 o obcích (obecním zřízení). In: *Sbírka zákonů České republiky* [online]. Částka 38, s. 1737 – 1764 [cit. 2014-02-28]. Dostupné z: http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zanu/SearchResult.aspx?q=1/1993&typeLaw=zakon&what=Cislo_zakona_smlouvy.
- ČESKO, 2002. Zákon č. 312/2002 ze dne 13. června 2002 o úřednících územních samosprávných celků. In: *Sbírka zákonů České republiky* [online]. Částka 114, s. 6598

- 6612 [cit. 2014-02-28]. Dostupné z: http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zanu/SearchResult.aspx?q=1/1993&typeLaw=zakon&what=Cislo_zakona_smlouvy
- ČESKO, 2002. Vyhláška Ministerstva vnitra č. 512/2002 ze dne 28. listopadu 2002 o zvláštní odborné způsobilosti úředníků územních samosprávných celků. In: *Sbírka zákonů České republiky* [online]. Částka 177, s. 100094 - 10115 [cit. 2014-02-28]. Dostupné z: http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zanu/SearchResult.aspx?q=1/1993&typeLaw=zakon&what=Cislo_zakona_smlouvy
- ČESKO, 2006. Zákon č. 108/2006 ze dne 14. března 2006 o sociálních službách. In: *Sbírka zákonů České republiky* [online]. Částka 37, s. 1257 - 1289 [cit. 2014-02-28]. Dostupné z: http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zanu/SearchResult.aspx?q=1/1993&typeLaw=zakon&what=Cislo_zakona_smlouvy.
- ČESKO, 2006. Zákon č. 262/2006 ze dne 21. dubna 2006 zákoník práce. In: *Sbírka zákonů České republiky* [online]. Částka 84, s. 3146 - 3242 [cit. 2014-02-28]. Dostupné z: http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zanu/SearchResult.aspx?q=1/1993&typeLaw=zakon&what=Cislo_zakona_smlouvy
- ČESKO, 2006. Nařízení vlády č. 564/2006 ze dne 6. prosince 2006 o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě. In: *Sbírka zákonů České republiky* [online]. Částka 184, s. 7706 - 7717 [cit. 2014-02-28]. Dostupné z: http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zanu/SearchResult.aspx?q=1/1993&typeLaw=zakon&what=Cislo_zakona_smlouvy
- ČESKO, 2010. Nařízení vlády č. 222/2010 ze dne 14. června 2010 o katalogu prací ve veřejné správě. In: *Sbírka zákonů České republiky* [online]. Částka 76, s. 2642 - 2946 [cit. 2014-02-28]. Dostupné z: http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zanu/SearchResult.aspx?q=1/1993&typeLaw=zakon&what=Cislo_zakona_smlouvy
- ČESKO, 2012. Zákon č. 89/2012 ze dne 3. února 2012 občanský zákoník. In: *Sbírka zákonů České republiky* [online]. Částka 33, s. 1026 - 1368 [cit. 2014-02-28]. Dostupné z: http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zanu/SearchResult.aspx?q=1/1993&typeLaw=zakon&what=Cislo_zakona_smlouvy
- ČESKO, 2012. Vyhláška Ministerstva vnitra č. 304/2012 ze dne 12. září 2012 o uznání rovnocennosti vzdělání úředníků územních samosprávných celků. In: *Sbírka zá-*

- konů České republiky* [online]. Částka 107, s. 3922 - 3936 [cit. 2014-02-28]. Dostupné z: http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zanu/SearchResult.aspx?q=1/1993&typeLaw=zakon&what=Cislo_zakona_smlouvy
- FOTR, Jiří, Emil, VACÍK, Ivan, SOUČEK, Miroslav, ŠPAČEK a Stanislav, HÁJEK, 2012. *Tvorba strategie a strategické plánování: Teorie a praxe*. Vyd. 1. Praha: GRADA, 384 s. ISBN 978-80-247-3985-1.
- HENDRYCH, Dušan, 2003. *Správní věda, teorie veřejné správy*. Vyd. 1. Praha: ASPI, 231 s. ISBN 80-863-958-63.
- HROMÁDKA, Matěj, 2008. *Veřejná správa a její organizace, Studijní opora pro posluchače distančního studia Vysoké školy regionálního rozvoje, s.r.o.* [online]. [cit. 2014-02-28]. Dostupné z: www.vsrr.cz/kestazeni/predmety/vs.pdf.
- KARLOF, Bendt a Svant, OSTBORN, 1995. *Benchmarking: Jak napodobit úspěšné. Ukazatele cesty k dokonalosti v kvalitě a produktivitě*. Vyd. 1. Praha: Victoria Publishing. 139 s. ISBN 80-958-6523-8.
- KOLEKTIV AUTORŮ, 2004. *Benchmarking ve veřejné správě*. Vyd. 1. Praha: Tiskárna Ministerstva vnitra ČR, s. 76. ISBN 80-3933-5.
- KOUBEK, Josef, 2005. *Řízení lidských zdrojů*. Vyd. 4. Praha: Management Press, 222 s. ISBN 978-80-7261-168-3.
- LANG, Helmut, 2007. *Management: trendy a teorie*. Vyd. 1. Praha: C. H. BECK, 287 s. ISBN 978-80-7179-683-1.
- LYNN, Laurence, 2007. *Public Sector Management*. Vyd. 2. London: SAGE Publications, 257 s. ISBN: 978-0-19-922644-3.
- MARTIN, Malcon a Triscia JAKSON, 2002. *Personnel Practive*. Vyd. 3. Trowbridge: Cromwell Press, 381 s. ISBN 0-85292-941-2.
- METTERS, Richar. et al., 2007. *Success ful Service Operations Management*. Vyd. 2. London: Tomson, 406 s. ISBN 978-0-415-43043-5.
- MĚSTSKÝ ÚŘAD ROŽNOV POD RADHOŠTĚM, 2008. *Vnitřní předpis Městský úřad Rožnov pod Radhoštěm č. 1/2008 Organizační řád*. [s. I.]: Městský úřad Rožnov pod Radhoštěm.
- MĚSTSKÝ ÚŘAD ROŽNOV POD RADHOŠTĚM, 2009. *Vnitřní předpis Městský úřad Rožnov pod Radhoštěm č. 2/2009 Pracovní řád*. [s. I.]: Městský úřad Rožnov pod Radhoštěm.

- MĚSTO ROŽNOV POD RADHOŠTĚM, © 20014. *Rožnov Pod Radhoštěm*. [online]. [cit. 2014-28-02]. Dostupné z: <http://www.roznov.cz/>
- MINISTERSTVO VNITRA ČESKÉ REPUBLIKY, 2014. *Metodické doporučení k činnosti územních samosprávných celků č. 1 Aplikace (výklad) zákona č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků a o změně některých zákonů, včetně prováděcích předpisů a souvisejících předpisů podle právního styku k 31. srpnu 2009*. In: Odbor dozoru a kontroly veřejné správy [online]. 40 s. [cit. 2014-21-03]. Dostupné z: <http://www.mvcr.cz/odk2/soubor/metodika-312-web-pdf.aspx>.
- MINISTERSTVO VNITRA ČR, © 2014a. „Dobrá správa“ v dokumentech Rady Evropy.[online]. [cit. 2014-02-28]. Dostupné z: <http://www.mvcr.cz/clanek/dobrasprava-v-dokumentech-rady-evropy.aspx>.
- MINISTERSTVO VNITRA ČR, © 2014b. *Některé otázky zájmové samosprávy a její činnosti*. [online]. [cit. 2014-02-28]. Dostupné z: <http://www.mvcr.cz/clanek/nektere-otazky-zajmove-samospravy-a-jeji-cinnost.aspx>.
- NEJVYŠŠÍ SOUD ČR, 2005. *Jmenování a odvolání z funkce zaměstnance obce*. 8. 3. 2005. Rozhodnutí nejvyššího soudu 21 Cdo 1708/2004. Převzato ze systému ASPI, podle stavu k 31. 3. 2014 do částky 21/2014 Sb. a 7/2014 Sb.m.s.
- NENADÁL, Jaroslav, David VYKYDAL a Petra HALFAROVÁ, 2011. *Benchmarking – Mýty a skutečnost: Model efektivního učení a zlepšování*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 268 s. ISBN 978-80-7261-224-6.
- OCHRANA, František, 2002. *Manažerské metody ve veřejném sektoru teorie, praxe a metodiky uplatnění*, Vyd. 1. Praha: Ekopress, 216 s. ISBN 80-86119-51-3.
- PEKOVÁ, Jitka, Jaroslav, PILNÝ a Marek JETMAR, 2008. *Veřejná správa a finance*. Vyd. 1. Praha: ASPI, 718 s. ISBN 978-80-7357-315-5.
- PERSONÁLNÍ MANAGEMENT A JEHO APLIKACE VE VEŘEJNÉ SPRÁVĚ [online]. 2006, s. 20 [cit. 2013-02-28]. Dostupné z: <http://www.smocr.cz/data/fileBank/d4649f67-1e83-497e-a70b-8bdcff3213f4.pdf>.
- POPESKO, Boris, 2009. *Moderní metody řízení nákladů: Jak dosáhnout efektivního vynakládání nákladů a jejich snížení*. Vyd. 1. Praha: GRADA, 240 s. ISBN 978-80-247-2974-9.

- PROVAZNÍKOVÁ, Romana, 2009. *Financování měst, obcí a regionů*. Akt. Vyd. 2. Praha: GRADA, 304 s. ISBN 978-80-247-6373-6.
- SAUL, Jason, 2006. *Benchmarking for Nonprofits: how to Measure, manage and Improve Performance*. Vyd. 2. Saint Paul: Fieldstone Alliance, 94 s. ISBN 978-0-940069-43-5.
- VODÁK, Josef a Alžběta, KUCHARČÍKOVÁ, 2007. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Rozš. Vyd. 2. Praha: GRADA, 236 s. ISBN 978-80-247-3651-8.
- SVAZ MĚST A OBCÍ ČESKÉ REPUBLIKY, ©2014. Svaz měst a obcí ČR. [online]. [cit. 2013-3-21]. Dostupné z: <http://www.smocr.cz/cinnost/regionalni-rozvoj/management-regionalniho-rozvoje-na-urovni-kraju-a-obci-s-rozsirenou-pusobnosti.aspx>.
- VEŘEJNÁ SPRÁVA, © 2014. *Veřejná správa. Členění veřejné správy*. [online]. [cit. 2014-21-03]. Dostupné z: <http://verejna-sprava.blogspot.cz/2011/05/16-cleneni-verejne-spravy.html>.
- VRABKOVÁ, Iveta. 2012. *Ekonomická revue. Benchmarking a jeho vliv na výkonnost úřadů obcí s rozšířenou působností*. [online]. Publisher by VŠB-TU Ostrava. All rights reserved. s. 1 [cit. 2014-02-28]. Dostupné z: <http://dspace.vsb.cz/bitstream/handle/10084/90373/ekonomicka-revue-VOL15NUM01PAP04vrabkova.pdf?sequence=2>.
- VZDĚLÁVACÍ CENTRUM PRO VEŘEJNOU SPRÁVU ČR, © 2012a. *Podstata a smysl benchmarkingu*. [online]. Dostupné z: http://www.benchmarking.vcvscr.cz/index.php?p_menu=obench&°hl_sloupec=benchmarking&detail=podstata.
- VZDĚLÁVACÍ CENTRUM PRO VEŘEJNOU SPRÁVU, © 2012b. *Benchmarkingová iniciativa*. [online]. [cit. 2013-03-11]. Dostupné z: <http://www.vcvscr.cz/homepage/staticka?url=benchmarkingova-iniciativa>.
- WALKER, Alfred. J. a kol., 2003. *Moderní personální management, nejnovější trendy a technologie*. Vyd. 1. Praha: GRADA, 253 s. ISBN 80-247-0449-8.
- WATSON, Georgea kolektiv. 2003. *Quality in tothe 21st Century. Perspectives on Quality and Competitiv wness for Sustained Performance*. ASQ Quality Press. [online]. Dostupné z: <http://www.letu.edu/people/jaytevis/Software-Engineering/E1189-Quality-Ingo-21-Century.pdf>.

WRIGHT, Glen, 2003. *Management veřejné správy: teorie a praxe: zkušenosti z transformace veřejné správy ze zemí střední a východní Evropy*. Vyd. 1. Praha: Ekopress, 419 s. ISBN 80-861-1970-X.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

| | |
|---------|--|
| BI 2005 | Bechmarketingová iniciativa 2005 |
| ČR | Česká republika |
| HRM | Human Resource Management |
| IT | Informační technika |
| MěÚ | Městský úřad |
| mil. | Milión |
| OBMI | Omtario Municipal Benchmarkong Initiative |
| ORP | Obec s rozšířenou působností |
| Sb. | Sbírky |
| SMART | Specific, Measurable, Attainable, Time-bound, Evaluate |
| tis. | Tisíc |
| ÚSC | Územní samosprávné celky |
| ZOZ | Zvláštní odborná způsobilost |

SEZNAM OBRÁZKŮ

| | |
|--|-----------|
| <i>Obrázek č. 1 Benchmarkingový cyklus</i> | <i>23</i> |
|--|-----------|

SEZNAM GRAFŮ

| | |
|---|----|
| <i>Tabulka č. 1 Nové technologie transformující řízení lidských zdrojů</i> | 15 |
| <i>Tabulka č. 2 Členění veřejné správy v ČR.....</i> | 16 |
| <i>Tabulka č. 3 Příklady základních druhů měřítek výkonů.....</i> | 25 |
| <i>Tabulka č. 4 Počet obyvatel</i> | 43 |
| <i>Tabulka č. 5 Průměrný přepočtený počet zaměstnanců obce zařazených v obecním úřadě.....</i> | 44 |
| <i>Tabulka č. 6 Poměrné zastoupení zaměstnanců zajišťujících výkon státní správy v %.....</i> | 45 |
| <i>Tabulka č. 7 Kancelářská plocha v m² k počtu zaměstnanců včetně uvolněných funkcionářů a městské policie</i> | 47 |
| <i>Tabulka č. 8 Mzdy a odvody na jednoho zaměstnance v tis. Kč zařazených v obecním úřadě (bez uvolněných funkcionářů a městské policie).....</i> | 49 |
| <i>Tabulka č. 9 Provozní výdaje na jednoho zaměstnance v tis. Kč</i> | 50 |
| <i>Tabulka č. 10 Celkové náklady na IT</i> | 52 |
| <i>Tabulka č. 11 Počet najetých kilometrů na jednoho zaměstnance</i> | 53 |
| <i>Tabulka č. 12 Počet zaměstnanců na jedno služební vozidlo</i> | 55 |
| <i>Tabulka č. 13 Výdaje v Kč na zaměstnance (pevná linka).....</i> | 57 |
| <i>Tabulka č. 14 Výdaje v Kč na zaměstnance (mobilní telefony)</i> | 58 |
| <i>Tabulka č. 15 Náklady v Kč na vzdělávání celkem na jednoho zaměstnance (i ZOZ)</i> | 60 |
| <i>Tabulka č. 16 Průměrný počet absolvovaných vzdělávacích akcí na jednoho zaměstnance.....</i> | 62 |
| <i>Tabulka č. 17 Přehled nákladů a počtu proškolených osob v rámci projektu.....</i> | 74 |

SEZNAM TABULEK

| | |
|---|----|
| <i>Tabulka č. 1 Nové technologie transformující řízení lidských zdrojů</i> | 15 |
| <i>Tabulka č. 2 Členění veřejné správy v ČR.....</i> | 16 |
| <i>Tabulka č. 3 Příklady základních druhů měřítek výkonů.....</i> | 25 |
| <i>Tabulka č. 4 Počet obyvatel</i> | 43 |
| <i>Tabulka č. 5 Průměrný přepočtený počet zaměstnanců obce zařazených v obecním úřadě.....</i> | 44 |
| <i>Tabulka č. 6 Poměrné zastoupení zaměstnanců zajišťujících výkon státní správy v %.....</i> | 45 |
| <i>Tabulka č. 7 Kancelářská plocha v m² k počtu zaměstnanců včetně uvolněných funkcionářů a městské policie</i> | 47 |
| <i>Tabulka č. 8 Mzdy a odvody na jednoho zaměstnance v tis. Kč zařazených v obecním úřadě (bez uvolněných funkcionářů a městské policie).....</i> | 49 |
| <i>Tabulka č. 9 Provozní výdaje na jednoho zaměstnance v tis. Kč</i> | 50 |
| <i>Tabulka č. 10 Celkové náklady na IT</i> | 52 |
| <i>Tabulka č. 11 Počet najetých kilometrů na jednoho zaměstnance</i> | 53 |
| <i>Tabulka č. 12 Počet zaměstnanců na jedno služební vozidlo</i> | 55 |
| <i>Tabulka č. 13 Výdaje v Kč na zaměstnance (pevná linka).....</i> | 57 |
| <i>Tabulka č. 14 Výdaje v Kč na zaměstnance (mobilní telefony)</i> | 58 |
| <i>Tabulka č. 15 Náklady v Kč na vzdělávání celkem na jednoho zaměstnance (i ZOZ)</i> | 60 |
| <i>Tabulka č. 16 Průměrný počet absolvovaných vzdělávacích akcí na jednoho zaměstnance.....</i> | 62 |
| <i>Tabulka č. 17 Přehled nákladů a počtu proškolených osob v rámci projektu.....</i> | 74 |

SEZNAM PŘÍLOH

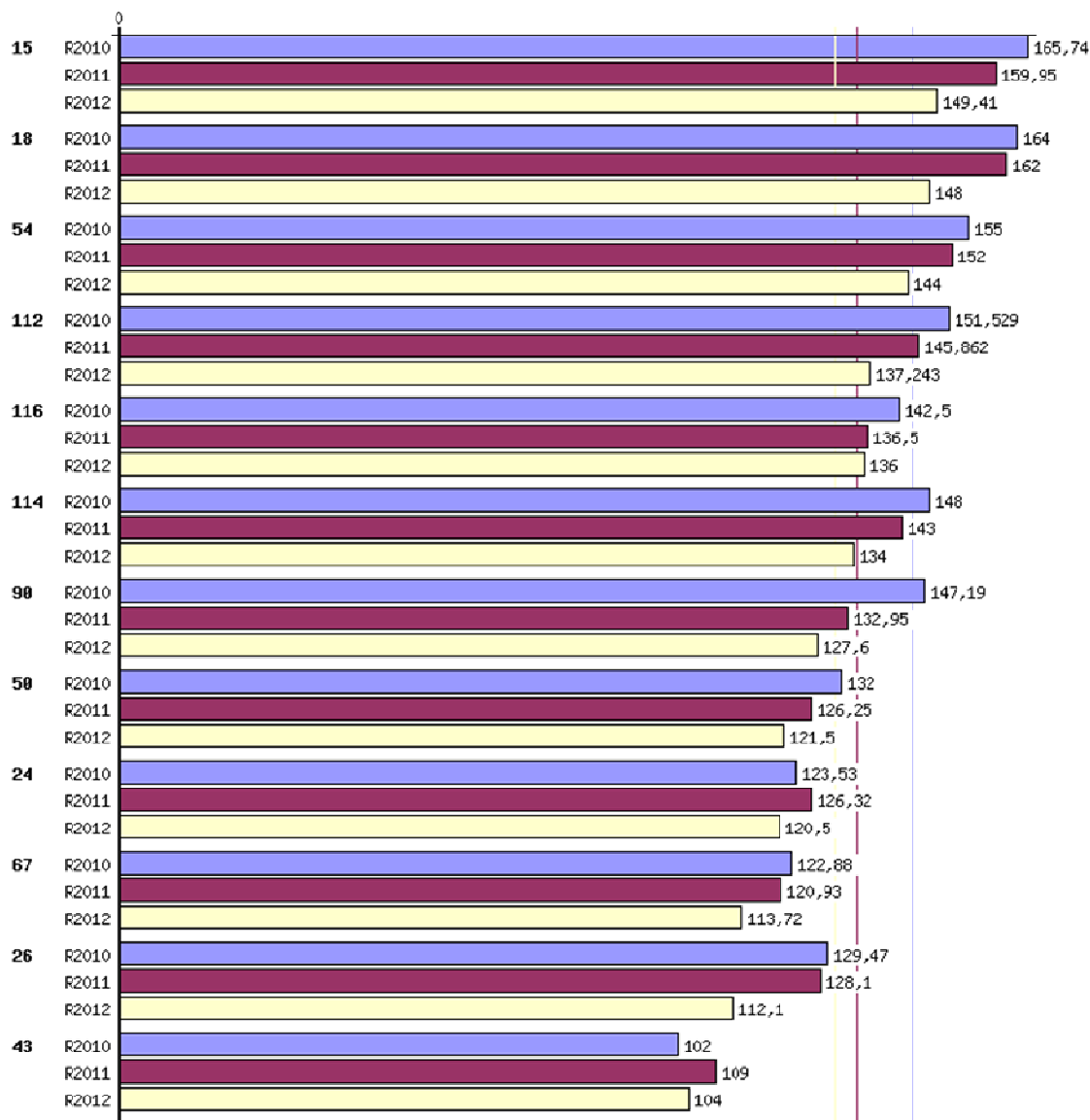
| | |
|----------------|---|
| Příloha P I | Průměrný přepočtený počet zaměstnanců obce zařazených v obecním úřadě |
| Příloha P II | Mzdy a odvody na jednoho zaměstnance v tis. Kč |
| Příloha P III | Provozní výdaje na jednoho zaměstnance v tis. Kč |
| Příloha P IV | Koeficient nemocnosti |
| Příloha P V | % zastoupení mužů z celkového počtu zaměstnanců |
| Příloha P VI | % zastoupení vedoucích úředníků s vysokoškolským vzděláním |
| Příloha PVII | % vysokoškolsky vzdělaných zaměstnanců |
| Příloha P VIII | Náklady na vzdělávání na jednoho zaměstnance |
| Příloha P IX | Průměrný počet absolvovaných vzdělání na jednoho zaměstnance |
| Příloha P X | Legenda k přílohám I - IX |

PŘÍLOHA P I: PRŮMĚRNÝ PŘEPOČTENÝ POČET ZAMĚSTANCŮ OBCE ZAŘAZENÝCH V OBECNÍM ÚŘADĚ

1. Souhrnné informace

1.10 Průměrný přepočtený počet zaměstnanců obce zařazených v obecním úřadě

Typ: Počítaný podle vzorce, Vyhodnocení: Absolutní hodnoty, Průměr: Medián



Období[R2010]: Realita - 2010

Období[R2011]: Realita - 2011

Období[R2012]: Realita - 2012

Medián[R2010]: 144,845

Min: 102

Max: 165,74

Medián[R2011]: 134,725

Min: 109

Max: 162

Medián[R2012]: 130,8

Min: 104

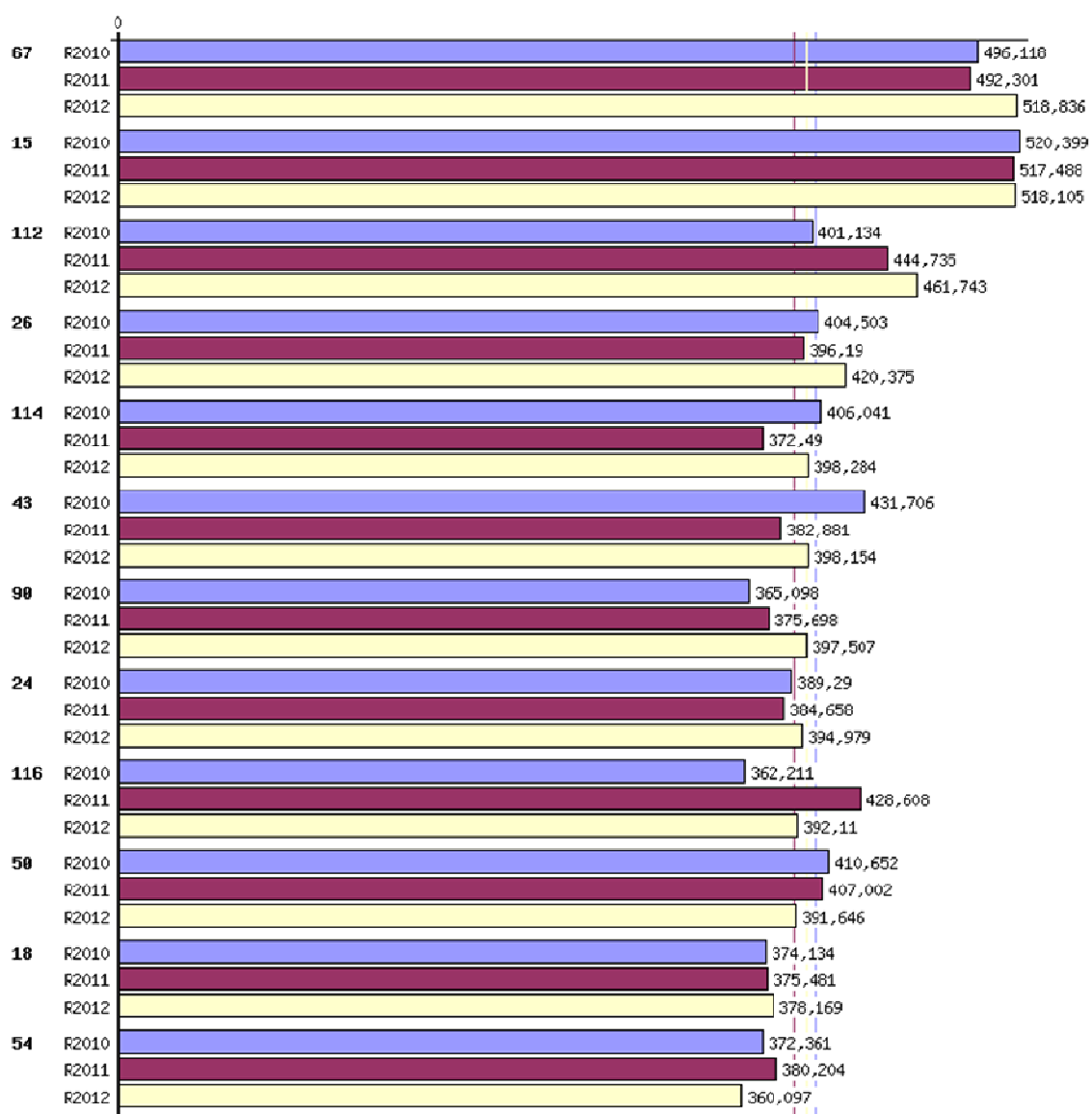
Max: 149,41

PŘÍLOHA P II: MZDY A ODVODY NA JEDNOHO ZAMĚSTNANCE V TIS. KČ

31. Výdaje na výkon státní správy a samosprávy (dle výkazu FIN 2 - 12 M k 31.12.)

31,4 Mzdy a odvody na jednoho zaměstnance v tis. Kč

Typ: Počítaný podle vzorce, Vyhodnocení: Absolutní hodnoty, Průměr: Medián



Období[R2010]: Realita - 2010

Období[R2011]: Realita - 2011

Období[R2012]: Realita - 2012

Medián[R2010]: 402,819

Min: 362,211

Max: 520,399

Medián[R2011]: 390,424

Min: 372,49

Max: 517,488

Medián[R2012]: 397,83

Min: 360,097

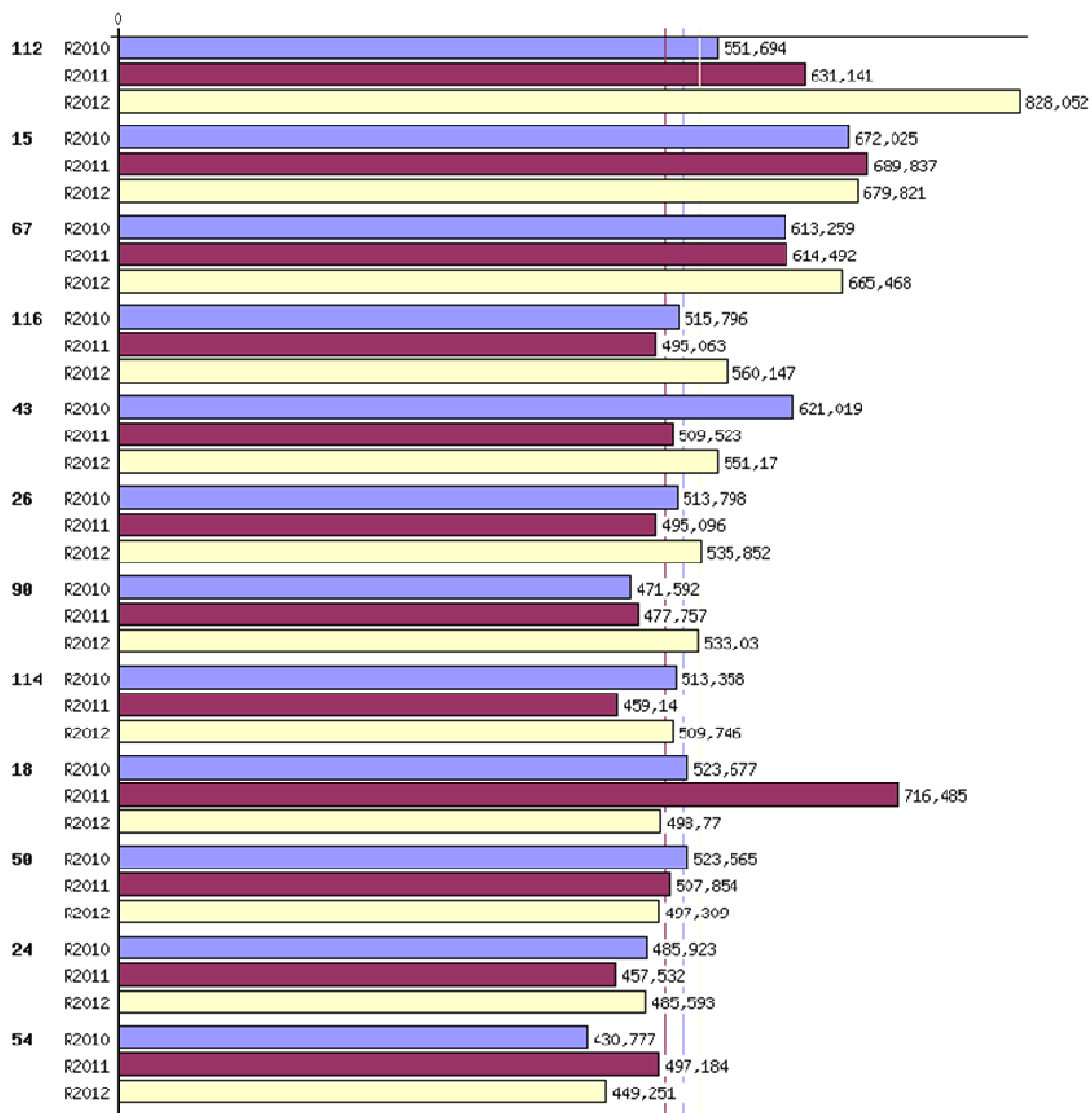
Max: 518,836

PŘÍLOHA P III: PROVOZNÍ VÝDAJE NA JEDNOHO ZAMĚSTNANCE

31. Výdaje na výkon státní správy a samosprávy (dle výkazu FIN 2 – 12 M k 31.12.)

31.5 Provozní výdaje na jednoho zaměstnance v tis. Kč

Typ: Počítaný podle vzorce, Vyhodnocení: Absolutní hodnoty, Průměr: Medián



Období[R2010]: Realita - 2010

Období[R2011]: Realita - 2011

Období[R2012]: Realita - 2012

Medián[R2010]: 519,681

Min: 430,777

Max: 672,025

Medián[R2011]: 502,519

Min: 457,532

Max: 716,485

Medián[R2012]: 534,441

Min: 449,251

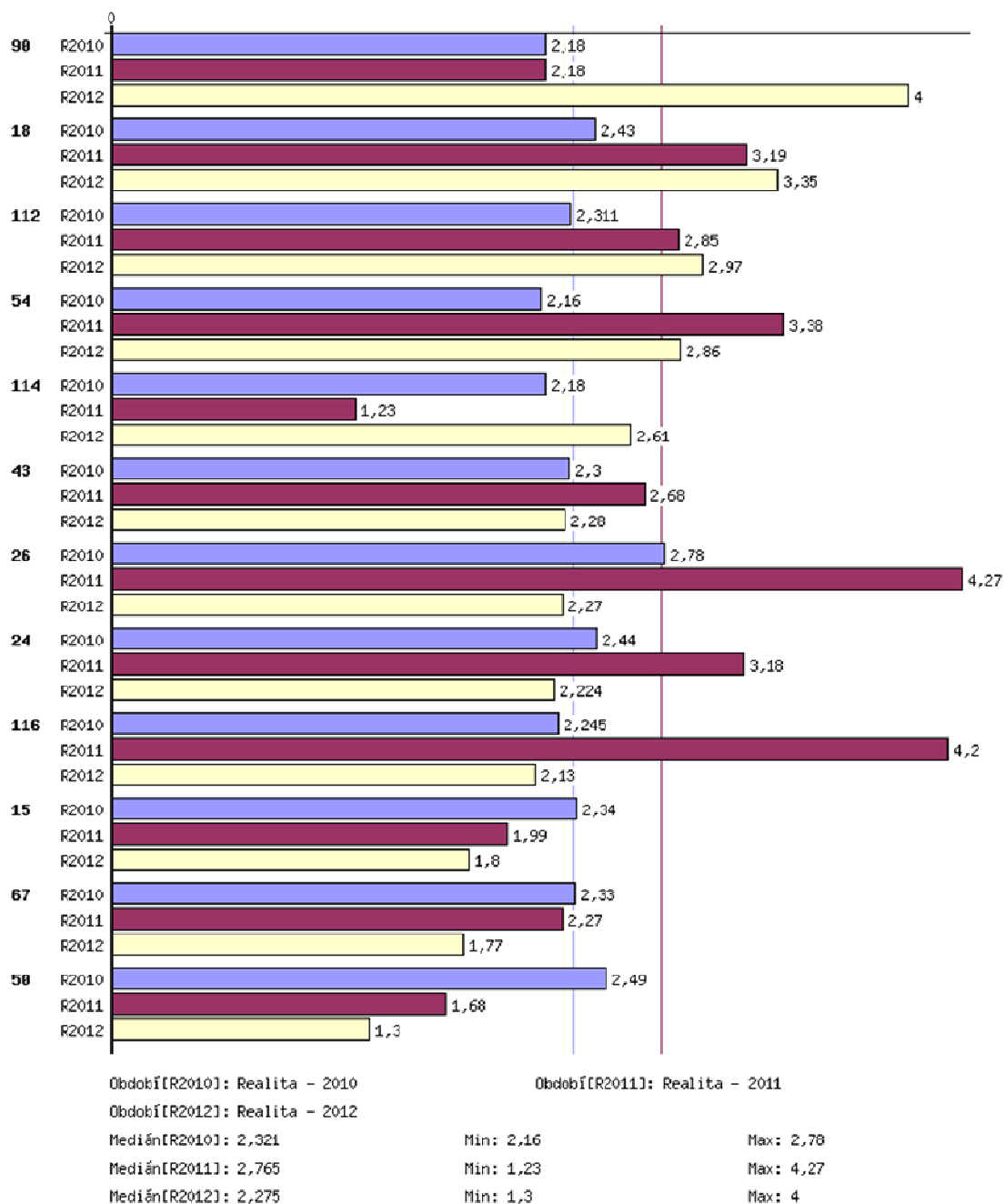
Max: 828,052

PŘÍLOHA P IV: KOEFICIENT NEMOCNOSTI

39. Omluvená absence

39.1 Koeficient nemocnosti

Typ: Počítaný podle vzorce, Vyhodnocení: Absolutní hodnoty, Průměr: Medián

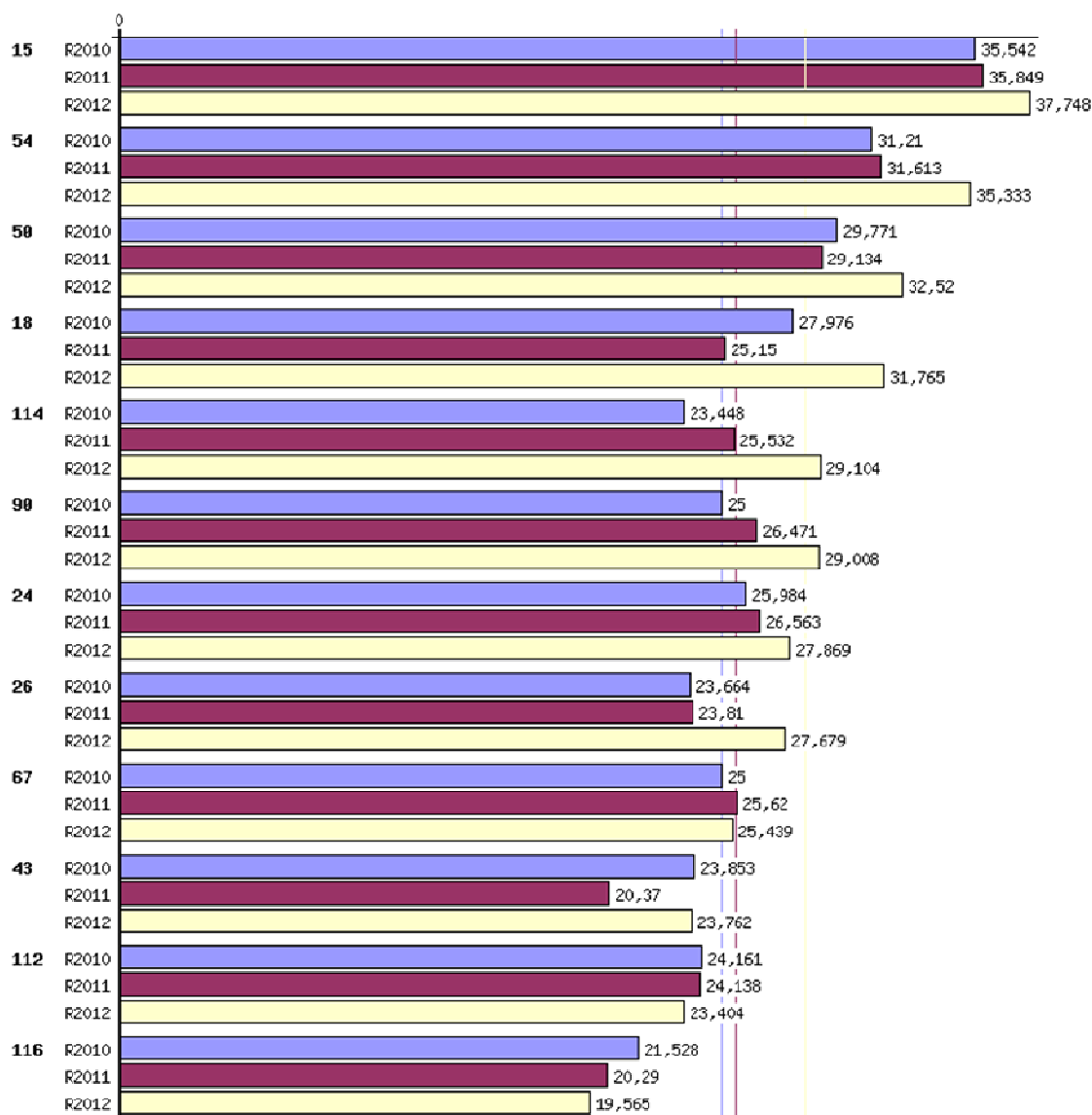


PŘÍLOHA P V: % ZASTOUPENÍ MUŽŮ Z CELKOVÉHO POČTU ZAMĚSTNANCŮ

6. Řízení lidských zdrojů, organizace a vzdělávání zaměstnanců

6.3.2 % zastoupení mužů z celkového počtu zaměstnanců

Typ: Počítaný podle vzorce, Vyhodnocení: Absolutní hodnoty, Průměr: Medián



Období[R2010]: Realita - 2010

Období[R2011]: Realita - 2011

Období[R2012]: Realita - 2012

Medián[R2010]: 25

Min: 21,528

Max: 35,542

Medián[R2011]: 25,576

Min: 20,29

Max: 35,849

Medián[R2012]: 28,438

Min: 19,565

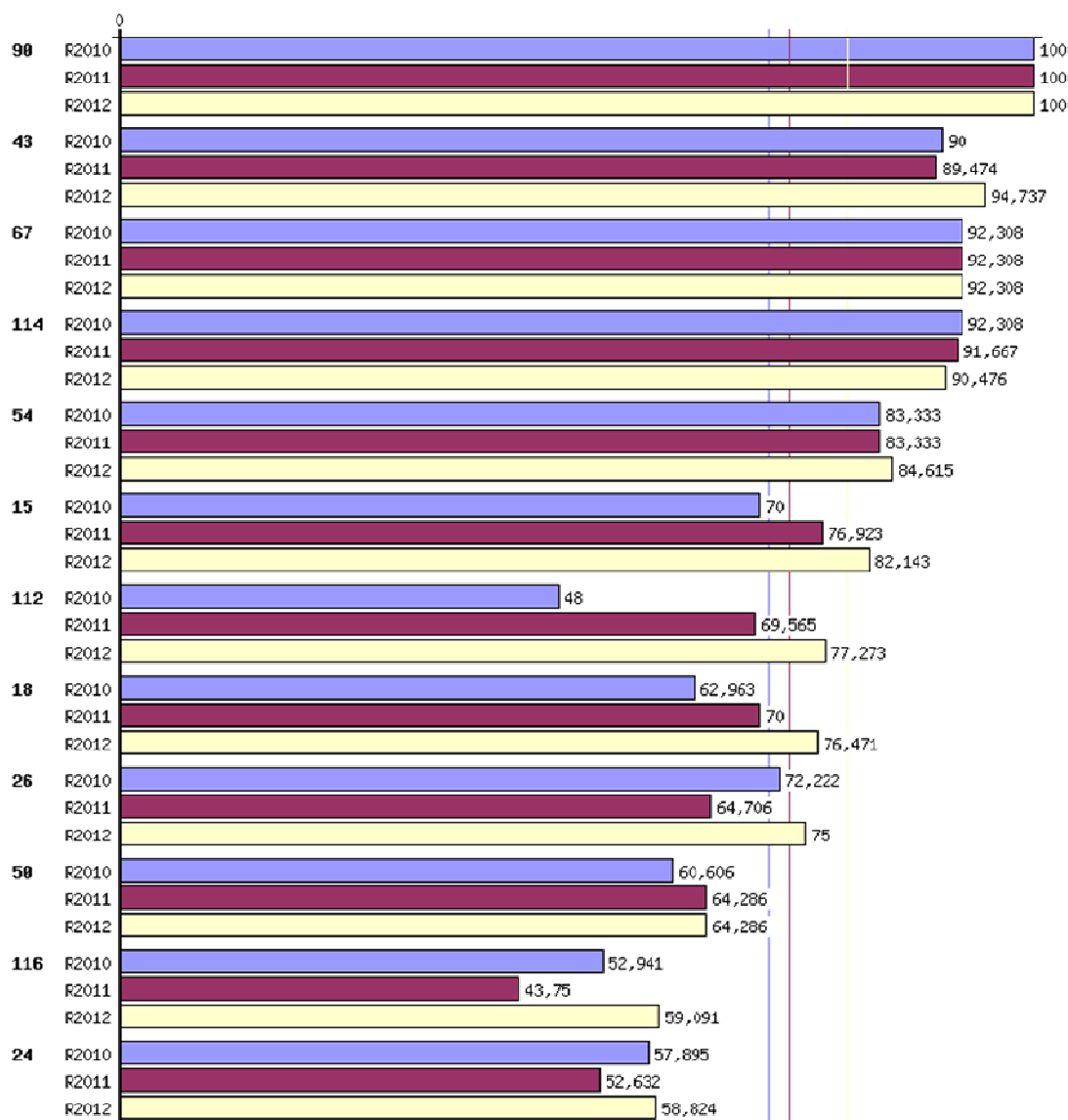
Max: 37,748

PŘÍLOHA P VI: % ZASTOUPENÍ VEDOUCÍCH ÚŘEDNÍKŮ S VYSOKOŠKOLSKÝM VZDĚLÁNÍM

6. Řízení lidských zdrojů, organizace a vzdělávání zaměstnanců

6.9 % zastoupení vedoucích úředníků s vysokoškolským vzděláním

Typ: Počítaný podle vzorce, Vyhodnocení: Absolutní hodnoty, Průměr: Medián



Období[R2010]: Realita - 2010

Období[R2011]: Realita - 2011

Období[R2012]: Realita - 2012

Medián[R2010]: 71,111

Min: 48

Max: 100

Medián[R2011]: 73,462

Min: 43,75

Max: 100

Medián[R2012]: 79,708

Min: 58,824

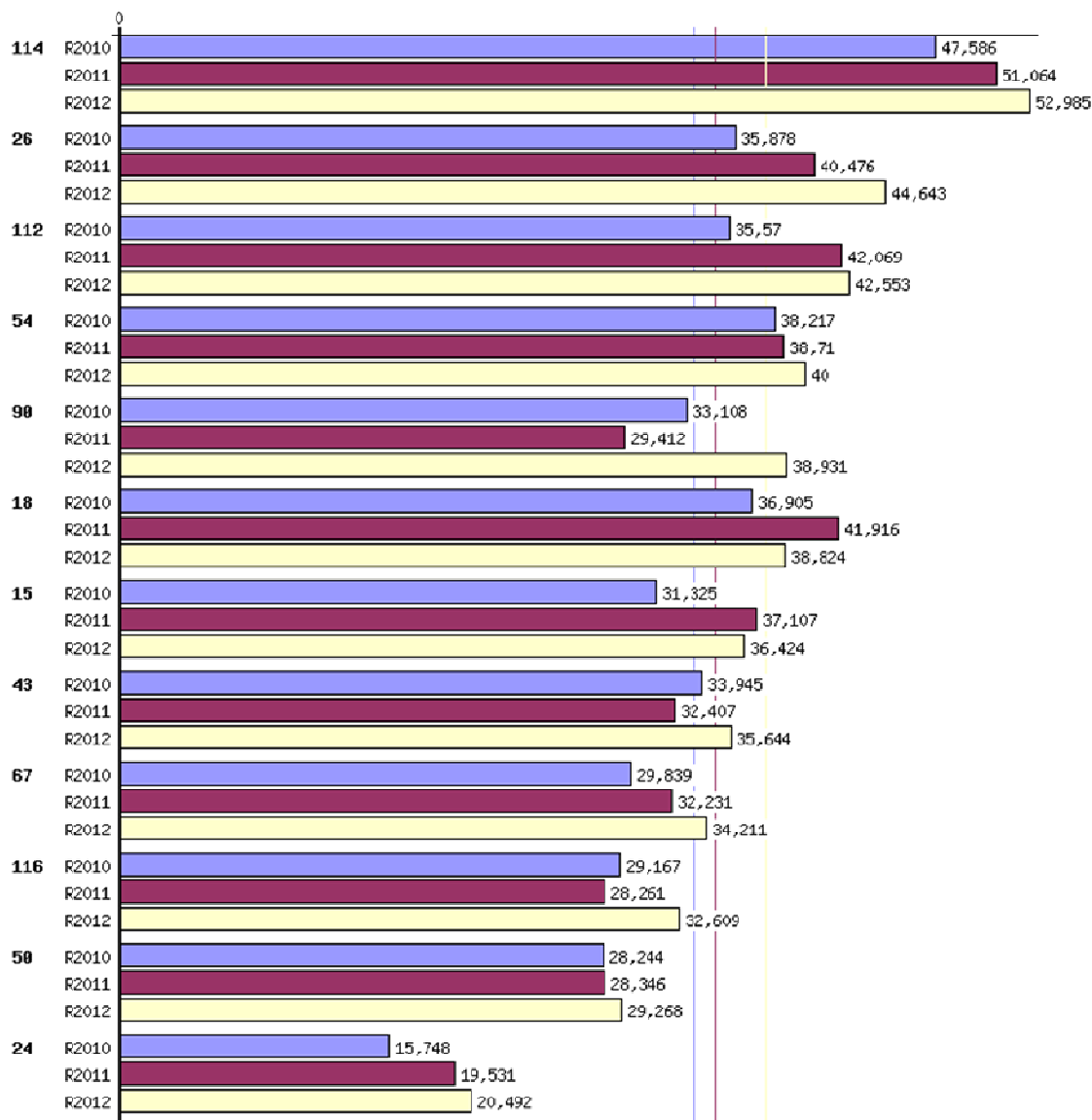
Max: 100

PŘÍLOHA P VII: %VYSOKOŠKOLSKY VZDĚLANÝCH ZAMĚSTNANCŮ

6. Řízení lidských zdrojů, organizace a vzdělávání zaměstnanců

6.13 % vysokoškolsky vzdělaných zaměstnanců

Typ: Počítaný podle vzorce, Vyhodnocení: Absolutní hodnoty, Průměr: Medián



Období[R2010]: Realita - 2010

Období[R2011]: Realita - 2011

Období[R2012]: Realita - 2012

Medián[R2010]: 33,527

Min: 15,748

Max: 47,586

Medián[R2011]: 34,757

Min: 19,531

Max: 51,064

Medián[R2012]: 37,624

Min: 20,492

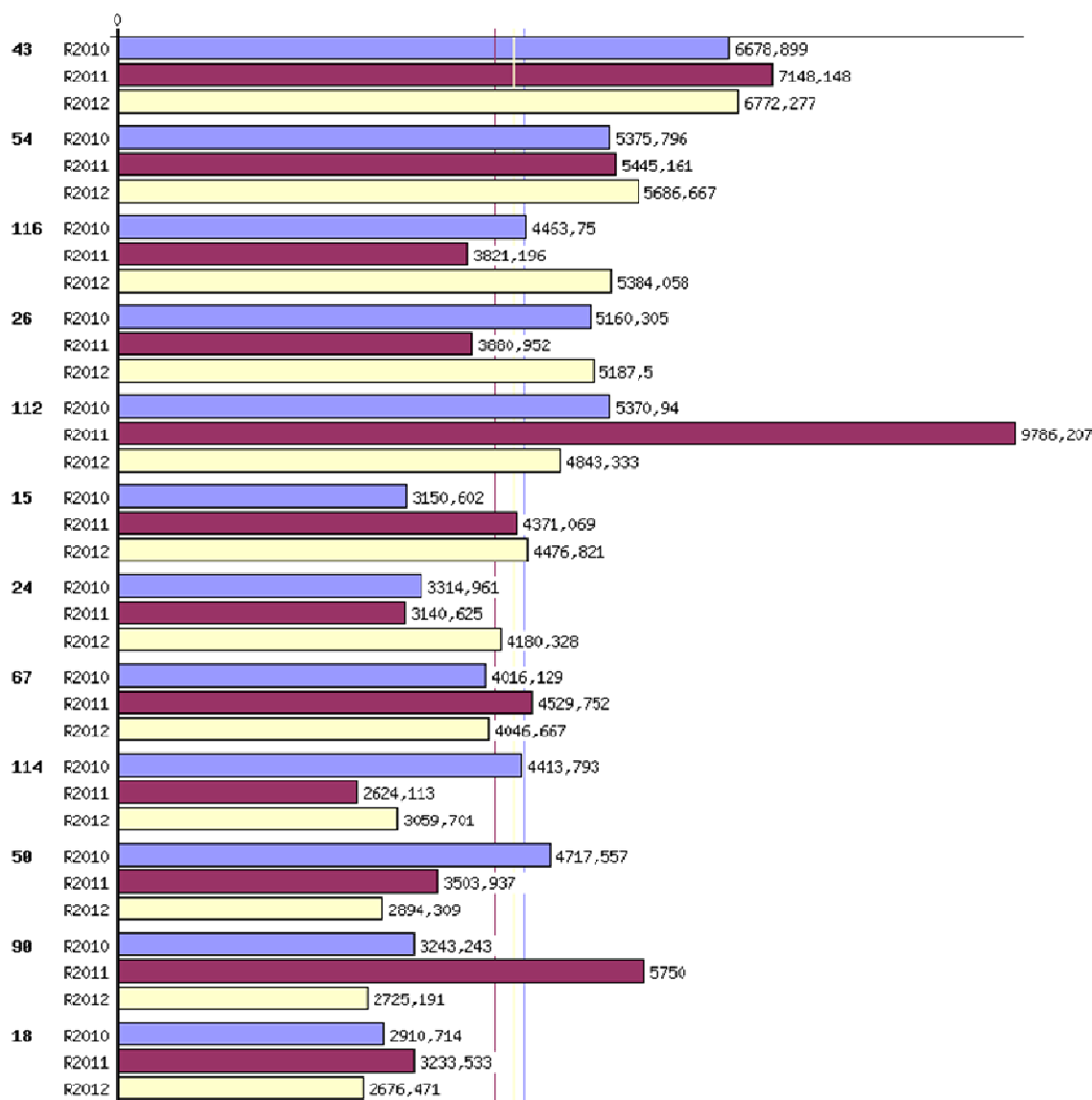
Max: 52,985

PŘÍLOHA P VIII: NÁKLADY NA VZDĚLÁVÁNÍ CELKEM NA JEDNOHO ZAMĚSTNANCE (VČETNĚ ZOZ)

6. Řízení lidských zdrojů, organizace a vzdělávání zaměstnanců

6.10 Náklady v Kč na vzdělávání celkem na jednoho zaměstnance (včetně ZOZ)

Typ: Počítaný podle vzorce, Vyhodnocení: Absolutní hodnoty, Průměr: Medián



Období[R2010]: Realita - 2010

Období[R2011]: Realita - 2011

Období[R2012]: Realita - 2012

Medián[R2010]: 4438,772

Min: 2910,714

Max: 6678,899

Medián[R2011]: 4126,011

Min: 2624,113

Max: 9786,207

Medián[R2012]: 4328,575

Min: 2676,471

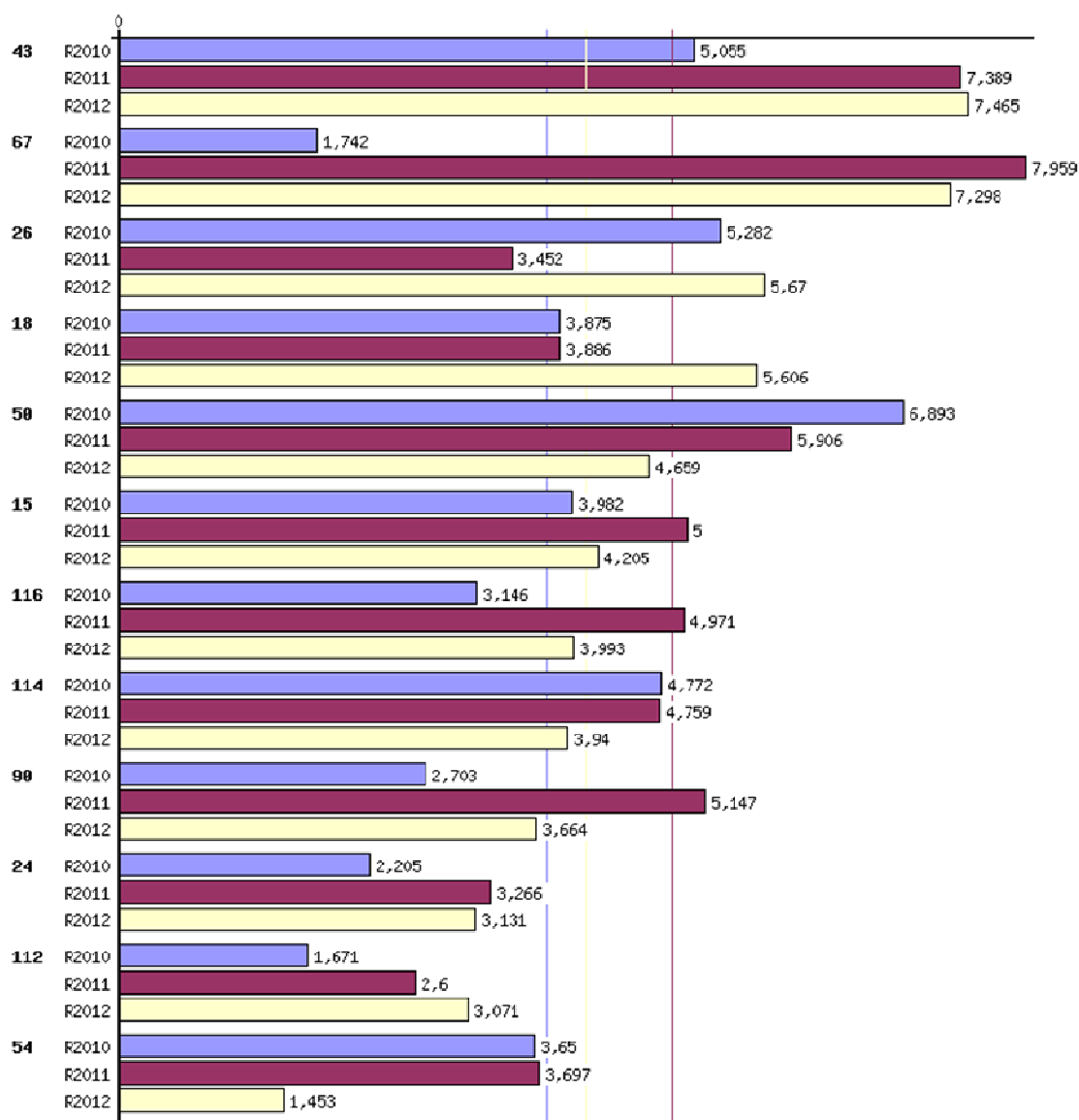
Max: 6772,277

PRÍLOHA P IX: PRŮMĚRNÝ POČET ABSOLVOVANÝCH VZDĚLÁVACÍCH AKCÍ NA JEDNOHO ZAMĚSTNANCE

6. Řízení lidských zdrojů, organizace a vzdělávání zaměstnanců

6.12 Průměrný počet absolvovaných vzdělávacích akcí na jednoho pracovníka

Typ: Počítaný podle vzorce, Vyhodnocení: Absolutní hodnoty, Průměr: Medián



Období[R2010]: Realita - 2010

Období[R2011]: Realita - 2011

Období[R2012]: Realita - 2012

Medián[R2010]: 3,762

Min: 1,671

Max: 6,893

Medián[R2011]: 4,865

Min: 2,6

Max: 7,959

Medián[R2012]: 4,099

Min: 1,453

Max: 7,465

PŘÍLOHA P X: LEGENDA K PŘÍLOHÁM 1 – 9

- 15 MěÚ Břeclav
- 18 MěÚ Nový Jičín
- 24 MěÚ Nymburk
- 26 MěÚ Hranice
- 43 MěÚ Strakonice
- 54 MěÚ Kyjov
- 58 MěÚ Valašské Meziříčí
- 67 MěÚ Beroun
- 98 MěÚ Litoměřice
- 112 MěÚ Kopřivnice
- 114 MěÚ Rožnov pod Radhoštěm
- 116 MěÚ Benešov