

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní

Analýza personálních činností na Krajském úřadě v Pardubicích

Lenka Růžičková

Bakalářská práce
2008

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Ústav ekonomiky a managementu
Akademický rok: 2007/2008

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Lenka RŮŽIČKOVÁ**
Studijní program: **B6202 Hospodářská politika a správa**
Studijní obor: **Veřejná ekonomika a správa**

Název tématu: **Analýza personálních činností na Krajském úřadě
v Pardubicích**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

Úvod
Metodický postup
1. Základní pojmy
2. Obecné pojetí personálních činností
3. Charakteristika Krajského Úřadu v Pardubicích
4. Analýza personálních činností Krajského Úřadu v Pardubicích
Závěr
Seznam literatury
Přílohy

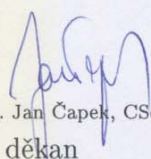
Rozsah grafických prací: -
Rozsah pracovní zprávy: cca 30 stran
Forma zpracování bakalářské práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

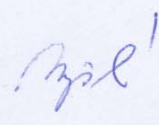
- Armstrong, M.: Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada Publishing a.s. 2002
Buckley, R., Hook, C.: Personalistika. Brno: Cp books, 2005
Dědina, J.: Management a organizační chování. Praha: Grada Publishing, 2005
Dvořáková, Z. a kol.: Management lidských zdrojů. Praha: C.H.Beck, 2007
Koontz, H. a Weihrich, H. Management. Praha: Victoria Publishing, 1993
Walker, A. J. a kol.: Moderní personální management. Nejnovější trendy a technologie. Praha: Grada Publishing, 2003

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Zdeněk Brodský, Ph.D.
Ústav ekonomiky a managementu

Datum zadání bakalářské práce: 5. října 2007
Termín odevzdání bakalářské práce: 19. května 2007


prof. Ing. Jan Čapek, CSc.
děkan

L.S.


doc. Ing. et Ing. Renáta Myšková, Ph.D.
vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 5. října 2007

Poděkování

Děkuji všem, kteří mi poskytli potřebné materiály, informace a rady potřebné pro zpracování této bakalářské práce.

Zvláštní poděkování patří Ing. Zdeňku Brodskému Ph.D. za cenné rady, připomínky a odborné vedení mé bakalářské práce a vedoucí pracovníci personálního oddělení na krajském úřadě Ing. Jaroslavě Plačkové, za poskytnuté informace a postřehy.

SOUHRN

Hlavním tématem této bakalářské práce je rozbor řízení lidských zdrojů v samostatném celku. Ústřední organizací, která byla zvolena pro uskutečnění analýzy personálních činností, je Krajský úřad v Pardubicích. Tato bakalářská práce se skládá ze čtyř částí a postupně čtenáře seznámí se základními pojmy managementu, s obecným pojetím personálních činností, s charakteristikou vybrané organizace a vlastní analýzou personálních činností krajského úřadu.

KLÍČOVÁ SLOVA

personální management - řízení lidských zdrojů - personální činnosti - analýza personálních činností

TITLE

Analysis of the personnel agenda at the Pardubice regional authority

ABSTRACT

The main topic of my bachelor's thesis is an analysis of the human resources management within a self-contained unit. As the central organization for the personnel activity analysis, the regional authority of Pardubice has been chosen. This bachelor's thesis consists of four chapters and means to make the readers familiar with the basic terminology of management, with the general conception of personnel agenda, with the characteristics of the administration body selected, and with the actual analysis of of the personnel agenda of a regional government office.

KEYWORDS

personnel management - human resources management - personnel agenda – personnel agenda analysis

OBSAH

SEZNAM TABULEK A OBRÁZKŮ

| | |
|---|-----------|
| ÚVOD | 9 |
| 1 ZÁKLADNÍ POJMY | 11 |
| 1.1 DEFINICE MANAGEMENTU | 11 |
| 1.1.1 Pojem | 11 |
| 1.1.2 Manažer | 12 |
| 1.1.3 Manažerské funkce..... | 13 |
| 1.2 PERSONÁLNÍ MANAGEMENT | 14 |
| 1.2.1 Lidské zdroje a jejich strategie | 15 |
| 1.2.2 Typy lidských zdrojů | 16 |
| 1.2.3 Personální řízení / řízení lidských zdrojů | 17 |
| 1.2.4 Verze řízení lidských zdrojů..... | 19 |
| 1.2.5 Cíle a hlavní činnosti personálního řízení | 20 |
| 1.2.6 Personální útvar, jeho úkoly a organizace | 21 |
| 1.2.7 Úloha vlády při vytváření agendy personálního řízení..... | 21 |
| 1.2.8 Personální informační systém, moderní technologie..... | 22 |
| 2 OBECNÉ POJETÍ PERSONÁLNÍCH ČINNOSTÍ..... | 23 |
| 2.1 ANALÝZA A POPIS PRACOVNÍCH MÍST | 23 |
| 2.1.1 Definice analýzy pracovního místa..... | 23 |
| 2.1.2 Popis pracovního místa | 23 |
| 2.2 PERSONÁLNÍ PLÁNOVÁNÍ | 24 |
| 2.2.1 Prognózy poptávky (potřeby pracovníků)..... | 24 |
| 2.2.2 Prognózy nabídky (pokrytí potřeb pracovníků) | 24 |
| 2.3 ZÍSKÁVÁNÍ, VÝBĚR A ADAPTACE PRACOVNÍKŮ | 25 |
| 2.3.1 Získávání pracovníků..... | 25 |
| 2.3.2 Výběr pracovníků..... | 26 |
| 2.3.3 Adaptace pracovníků | 27 |
| 2.4 HODNOCENÍ PRACOVNÍKŮ | 27 |
| 2.5 ODMĚŇOVÁNÍ PRACOVNÍKŮ..... | 28 |
| 2.6 VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJ PRACOVNÍKŮ..... | 29 |
| 2.7 PRACOVNÍ (ZAMĚSTNANECKÉ) VZTAHY..... | 30 |

| | | |
|----------|---|-----------|
| 3 | CHARAKTERISTIKA KRAJSKÉHO ÚŘADU PARDUBICKÉHO KRAJE | 31 |
| 3.1 | FUNKCE A PŮSOBNOST PARDUBICKÉHO KRAJE | 31 |
| 3.2 | ORGÁNY | 31 |
| 3.3 | ČINNOSTI KRAJSKÉHO ÚŘADU | 32 |
| 3.4 | PERSONÁLNÍ ODDĚLENÍ | 33 |
| 4 | ANALÝZA PERSONÁLNÍCH ČINNOSTÍ KRAJSKÉHO ÚŘADU PARD. KRAJE | 34 |
| 4.1 | ANALÝZA A POPIS PRACOVNÍCH MÍST | 35 |
| 4.1.1 | <i>Analýza pracovního místa</i> | 35 |
| 4.1.2 | <i>Popis pracovního místa</i> | 36 |
| 4.2 | PERSONÁLNÍ PLÁNOVÁNÍ | 37 |
| 4.3 | ZÍSKÁVÁNÍ A VÝBĚR..... | 38 |
| 4.3.1 | <i>Výběrové řízení</i> | 38 |
| 4.3.2 | <i>Výběrové řízení v číslech</i> | 40 |
| 4.4 | PRACOVNÍ VZTAHY – SMLOUVA..... | 40 |
| 4.5 | HODNOCENÍ PRACOVNÍKŮ..... | 42 |
| 4.6 | ODMĚŇOVÁNÍ PRACOVNÍKŮ A JINÉ VÝHODY | 44 |
| 4.6.1 | <i>Platové poměry</i> | 44 |
| 4.6.2 | <i>Jiné výhody</i> | 45 |
| 4.7 | PÉČE O PRACOVNÍKY | 45 |
| 4.7.1 | <i>Adaptační plán</i> | 45 |
| 4.7.2 | <i>Vzdělávání úředníků</i> | 46 |
| 4.8 | ZHODNOCENÍ ÚROVNĚ PERSONÁLNÍCH ČINNOSTÍ NA KRAJSKÉM ÚŘADĚ PARD. KRAJE | 49 |
| | ZÁVĚR | 51 |
| | POUŽITÁ LITERATURA | 53 |
| | PŘÍLOHY..... | 55 |

SEZNAM TABULEK A OBRÁZKŮ

| | |
|--|----|
| OBRÁZEK 1 OBSAH MANAŽERSKÉ FUNKCE ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ | 14 |
| OBRÁZEK 2 TYPY LIDSKÝCH ZDROJŮ | 16 |
| OBRÁZEK 3 TVRDÉ A MĚKKÉ HODNOTY ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ | 19 |
| OBRÁZEK 4 POLITICKÉ SPEKTRUM ZASTUPITELSTVA PARDUBICKÉHO KRAJE | 32 |
| TABULKA 1 NOVÉ TECHNOLOGIE TRANSFORMUJÍCÍ ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ | 22 |
| TABULKA 2 HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCE | 43 |

ÚVOD

Řízení lidských zdrojů představuje v současné době značně specializovanou oblast, bez které se neobejde žádný větší organizační celek. Potřeba řízení je nejen v podnicích pohybujících se v tržním prostředí, ale i v ostatních – státních organizacích jako je armáda, univerzity, církve, úřady a mnoho dalších. Je zároveň náplní každodenní práce všech pracovníků, kteří řídí a ovlivňují svým vedením jiné pracovníky. Platí to jak pro nejvyššího představitele organizace, tak i pro mistra.

Významným úkolem personálního řízení je získávání kvalifikovaných, talentovaných a motivovaných zaměstnanců. V souvislosti s ním získávání, třídění, výběr a umíst'ování pracovníků.

Personální rozvoj – tedy rozvoj lidských zdrojů zahrnuje vzdělávání, výchovu, zaškolování a hodnocení pracovníků. Uvedené činnosti mají velký význam pro ekonomický a psychologický rozvoj zaměstnanců.

Cílem personální práce je dosáhnout vysoké aktivity lidského potenciálu organizace a pomocí soustavy nástrojů ovlivňovat kvalitu a strukturu lidských zdrojů tak, aby bylo možné čelit neustále se zvyšujícím nárokům. Nutným předpokladem je pochopení jak individuálních, tak i podnikových potřeb.

V personálním řízení se uplatňuje logistika řízení lidských zdrojů, která se zaměřuje na: správné lidi, na správném místě, ve správném počtu a kvalitě, ve správném čase, optimalizaci zdrojů, interaktivní působení, atd..

Nové trendy v řízení lidských zdrojů přinášejí nové přístupy a metody. Větší změny okolí a působení globalizačních procesů vyžadují flexibilitu i adaptabilitu ekonomických subjektů a zároveň použití metod řízení, které tyto požadavky zabezpečí.

V této práci vlastní analýza personálních činností probíhá ve státní instituci. Jedná se o typ organizace, ve které v posledních letech došlo ke značným změnám nejen v personálním řízení. Tyto změny souvisí zejména s reformou veřejné správy.

Personální management hraje z hlediska dalšího rozvoje a především zkvalitňování státní správy významnou roli. Vytváří zároveň důležitý předpoklad dobré (fungující) vlády. Schopnost organizace se přizpůsobit včas měnícím se podmínkám stále viditelněji závisí na jejich vlastních zaměstnancích a jejich schopnostech a možnostech učit se.

Cílem je vytvoření systému založeného na soutěživosti a výkonnosti.

Pro členské státy Evropské unie není vytvořen jednotný model státní služby. Obecně ovšem platí, že se v současnosti manažerská praxe čím dál více přibližuje soukromému sektoru.

Jisté je, že manažeři ve veřejné správě podléhají podrobným zákonům a jsou subjektem kontroly zákonodárných orgánů ve větším rozsahu než v soukromém sektoru.

Instituce veřejné správy v České republice v současné době nepatří mezi nejatraktivnější zaměstnavatele, což se projevuje zejména v oblasti získávání a výběru pracovníků. Zmiňované instituce jen stěží mohou konkurovat podnikatelské sféře, která pro sebe získává ty nejschopnější jedince v podobě čerstvých absolventů nebo přetahuje i špičkové pracovníky z veřejné správy. Právě tyto jedinci by měli být součástí efektivní veřejné správy.

Cílem bakalářské práce je analyzovat personální činnosti a jejich stav na Krajském úřadě Pardubického kraje. Na základě analýzy vytvořit návrh na zlepšení procesů.

1 ZÁKLADNÍ POJMY

Management není objev moderní doby jak by se mohlo zdát. Již v dávné minulosti řídili faraóni své říše a užívali při tom poznatky rádců, přenášeli úkoly na státní úředníky a informovali se o průběhu jejich opatření.

Někdy se může zdát, že management neučí nic nového a jedinci mohou poznatky získat vlastní zkušeností. Je to vždy opravdu tak? Je potom smysluplné číst odborné knihy?

Odborníci se domnívají, že ANO a poskytují hned několik důvodů:

- množství poznatků managementu přesahuje zkušenosti jednotlivců
- existuje dnes tolik oblastí, že není reálné do všech proniknout v životě jednotlivce
- absolvujeme-li třeba jen krátký kurz managementu, pak se vyhneme mnoha omylům
- ne vždy stačí osobní zkušenosti a musí nastoupit různá šetření, metody, analýzy s použitím informačních technologií.

1.1 Definice managementu

Tato kapitola poskytuje přehled o definicích managementu, popisuje různé typy manažerů a seznamuje s obsahem manažerských funkcí.

1.1.1 Pojem

Pojem **management**¹ v posledních letech zdomácněl v běžné i odborné mluvě. Existuje mnoho významů a pojetí tohoto výrazu.

Jedna z odborných knih zabývajících se problematikou managementu uvádí tuto definici:

Management je proces tvorby a udržování určitého prostředí, ve kterém jednotlivci pracují společně ve skupinách a účinně dosahují vybraných cílů. Tuto definici je vhodné rozšířit o otázky a konstatování:

¹ Z anglického „to manage“ – řídit, vést, spravovat, vládnout, dosáhnout

1. Jak manažeři uskutečňují funkce řízení a to plánování, organizování, personalistiku, vedení a kontrolování?
2. Jak je management aplikován v různých druzích organizací?
3. Jak je management aplikován manažery na různých řídicích úrovních?
4. Cíl všech manažerů je stejný: vytvářet přebytek (zisk).
5. Řízení je spojeno s produktivitou. To zahrnuje též efektivnost a účinnost².

Jiné definice uvádějí **management** jako: „umění dosáhnout toho, aby lidé udělali to, co je třeba“ nebo „činnost mobilizující lidské i věcné činitele při respektování právních norem, nákladů, kvality a lhůt k uskutečnění určité akce či projektu“.

1.1.2 Manažer

Za realizaci vytyčených cílů jsou odpovědni **manažeři**. Manažer je řídicí pracovník, která má své podřízené. Jeho úkolem je provádět všechny činnosti tak, aby vedly k dosažení vytyčených cílů. Poslouží mu k tomu určité vlastnosti vrozené nebo získané.

S větším rozsahem a členitostí podnikatelských subjektů i neziskových organizací vzrostla potřeba zvýšit nároky na jejich řízení a členění managementu.

V současné době se manažeři člení podle svého postavení v organizaci na:

- Liniové manažery (nižší manažer)
- Střední manažery
- Vrcholové manažery (top manažer).

Panují mezi nimi velké rozdíly a to zejména v rozsahu a obtížnosti plnění úkolů. Rozdíly v úrovni umožňují určení požadavků a dovedností nutných pro plnění cílů na dané úrovni. Důležité je také udržet motivaci a kariérní postup vedoucích pracovníků.

² WEIHRICH, Heinz, KOONTZ, Harold. *Management*. 1. vyd. Praha : Victoria Publishing, 1993. ISBN 80-85605-45-7. s. 16.

1.1.3 Manažerské funkce

Neexistuje žádný nový závěr, metoda nebo technika, kterou by nebylo možné zatřídit pomocí klasifikace plánování, organizování, personalistiky, vedení a kontrolování.

Jedná se o činnosti, které manažer ve své práci běžně vykonává. Všechny tyto manažerské aktivity jsou nedílnou součástí procesu řízení a jsou vzájemně propojeny.

Plánování znamená volbu úkolů, určování jejich priorit a sestavení priorit jejich realizace tak, aby bylo dosaženo organizačních cílů. Plány mohou být podle organizační úrovně strategické a operativní nebo krátkodobé a dlouhodobé.

Organizování znamená přidělování úkolů členům nebo útvarům podniku, koordinaci činností a přidělování zdrojů, které jsou pro vykonání úkolů nezbytné. Smyslem organizační struktury je pomáhat při vytváření prostředí pro lidský výkon.

Personalistika zahrnuje zaplňování a udržování zaplněných pozic v organizaci. Toto je prováděno pomocí identifikace požadavků na pracovní síly, seznamu disponibilních lidí, nábořem, výběrem, školením a mnohými dalšími činnostmi. Důraz je kladen na zachování účinnosti a efektivnosti.

Tomuto tématu je věnována kapitola 1. 2 Personální management.

Vedení je proces motivování a ovlivňování aktivit podřízených pracovníků. Cílem je motivovat pracovníky, aby vyvinuli co nejvyšší úsilí a usměrňovat přístup k plnění zadaných úkolů. Ve vedení převládá interpersonální hledisko managementu. Nechybí zde pojmy jako motivace, styl, přístupy a komunikace.

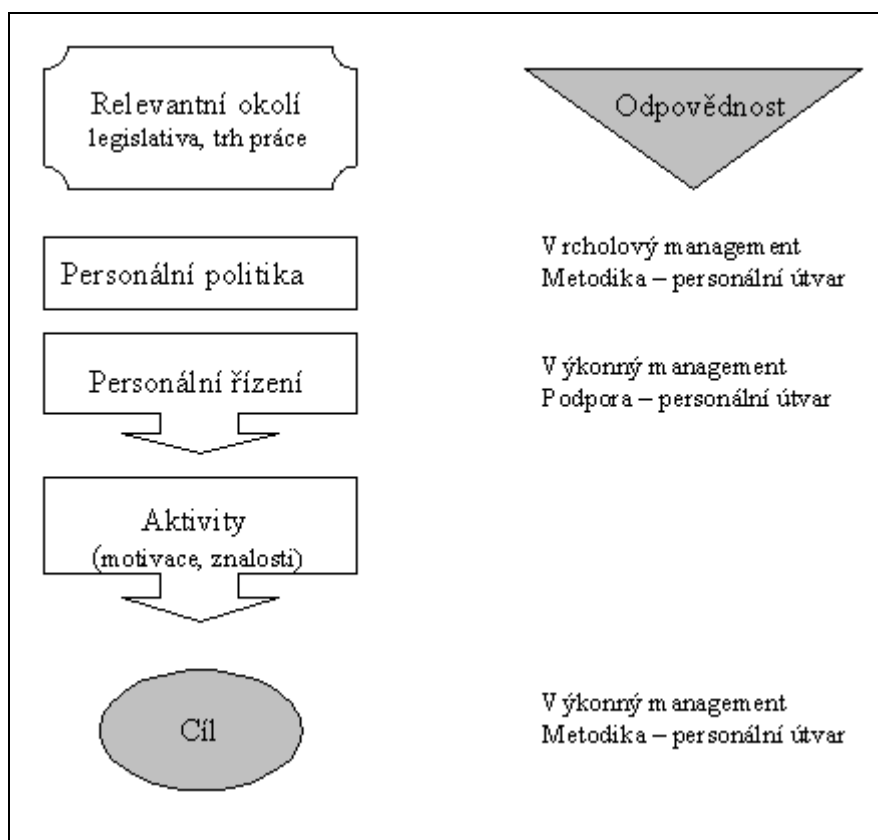
Kontrolování zahrnuje měření a korekci provedení jak individuálních, tak i celkových aktivit organizace. Cílem je mít jistotu, že vše probíhá podle plánu. Zjišťují se odchylky od standardů a hledá se způsob jejich nápravy. Obecně směřují kontrolní činnosti k měření úspěšnosti.

1.2 Personální management

Jakmile se firma vypořádá s definováním svých produktů, služeb, procesů či struktur, velikost investic do těchto oblastí již přestává být pro úspěch rozhodující. Základním předpokladem úspěchu se stává kvalita lidských zdrojů, které má firma k dispozici. Rozhodujícími se stávají prostředky vložené do firemních manažerů a zaměstnanců. Vzniká zde otázka - Co vše mohou lidé své firmě dát?

Manažerská funkce **personalistika - řízení lidských zdrojů** představuje tu část řízení organizace, která se zabývá vším, co se týká lidí v pracovním procesu. Lidský zdroj je pro firmu velmi významným článkem, proto je potřeba mu věnovat vždy značnou pozornost.

Obrázek 1 Obsah manažerské funkce řízení lidských zdrojů



Převzato: VEBER, Jaromír: *Management :Základy, prosperita, globalizace;*
Praha: Management Press, 2000. ISBN 80-7261-029-5, s 170.

1.2.1 Lidské zdroje a jejich strategie

Lidské zdroje slouží k dosahování strategických záměrů organizací stejně jako **zdroje finanční, materiální, ideové a informační**.

Jejich plné využití umožňuje strategický přístup na rozdíl od přístupu byrokratického a operativního, které jsou často zdrojem potíží.

Filozofie řízení lidských zdrojů v našich zemích (ČR a Slovensko) prošla v posledních letech třemi etapami:

1. byrokratický přístup (resp. Byrokraticko-politický, 70. a 80. léta),
2. operativní přístup (na počátku 90. let),
3. strategický přístup (zhruba od roku 1993)³.

Byrokratický přístup

Přístup k personálnímu řízení byl postaven spíše na operativním a administrativním řešení bezprostředních problémů, jak je nastolovala praxe. V 70. letech stát na základě návrhů schvaloval a přiděloval limity počtu pracovních sil v okresech, limity přijímaných absolventů škol, učňů i limity celkového počtu přijímaných pracovníků. Za překročení limitů ukládal pokuty. Zvláštními pravidly se řídila i kádrová politika, zaměřená na vedoucí pracovníky. Rozvoj manažerů měl být usměrňován **Individuálními plány osobního rozvoje (IROP)**, kde jim nadřízení ukládali úkoly. Plnění úkolů bylo kontrolováno **Komplexním hodnocením**. Obojí se týkalo spíše politické angažovanosti než skutečného přínosu pracovníka. Tento systém platil až do roku 1989.

Operativní přístup

V 90. letech byla státní omezení odstraněna. Firmy se postupně privatizovaly a začaly rozhodovat v personálních otázkách samostatně. Vše se řídilo okamžitými potřebami což vedlo k řadě potíží. Problémy se týkaly zejména nedostatku odborných pracovníků v daném čase nebo naopak bylo pracovníků mnoho a bylo nutné jejich snižování. Z dlouhodobého hlediska tedy není operativní přístup vhodný. Strategie a plánování jsou v řízení lidských zdrojů potřebné.

³ BĚLOHLÁVEK, František, KOŠŤAN, PAVOL, ŠULEŘ, Oldřich. *MANAGEMENT*. 1. vyd. Olomouc : Rubico, 2001. ISBN 80-85839-45-8. s. 358.

Strategický přístup

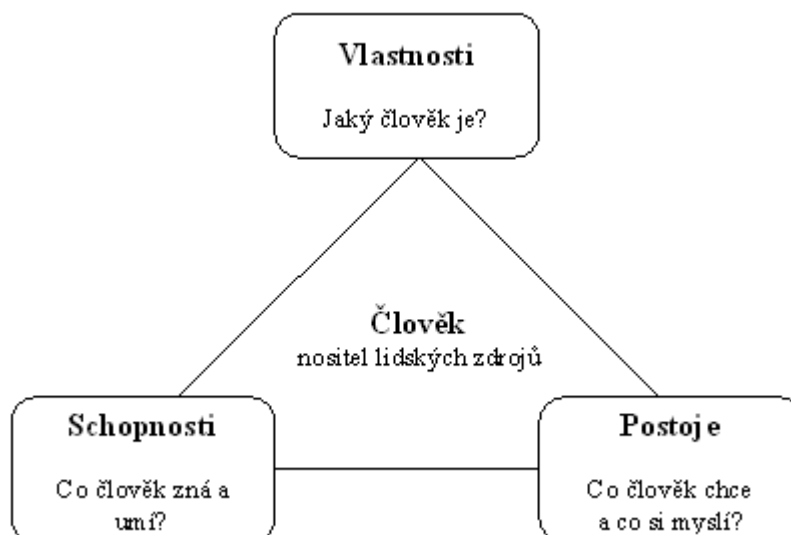
Tento přístup se vyznačuje dlouhodobým plánováním personálních aktivit. Zaměřuje se na dosažení dlouhodobých cílů, které vycházejí z cílů celé organizace. Umožňuje předcházet řadě nedostatků. Strategie řízení lidských zdrojů určuje např.:

- jaké počty pracovníků budou v daných oblastech potřebné,
- jak a jakými kanály budou lidské zdroje získávány,
- podle jakých kritérií budou noví pracovníci zvoleni,
- jak bude organizace řešit vzdělávání pracovníků,
- jak bude firma motivovat pracovníky,
- a mnohé další záležitosti.

1.2.2 Typy lidských zdrojů

Za zdroj zpravidla nepovažujeme člověka, ale jeho určité schopnosti, postoje a vlastnosti.

Obrázek 2 Typy lidských zdrojů



Převzato: PLAMÍNEK, Jiří. *Vedení lidí, týmů a firem : praktický atlas managementu.*

1. vyd. Praha: Grada, 2002. Manažer. ISBN 80-247-0403-X, s 59.

Zdrojem **schopností** jsou znalosti a dovednosti dané osoby, tedy to, co člověk zná a umí. Schopnosti samy o sobě nestačí. Je nutné, aby je lidé používali ve prospěch organizace.

Postoje vyjadřují celkovou míru snahy, ochoty a loajality člověka. Souvisí zejména s jeho motivací.

S postoji i schopnostmi je možné pracovat a měnit je (například různými motivačními programy).

Vlastnosti jsou neměnné nebo jen ztěží měnitelné rysy osobnosti člověka. Jsou úzce spojené s jeho biologickou a psychologickou podstatou.

Pro vedení lidí je důležité, že člověka s určitými vlastnostmi si nemůžeme ve firmě vychovat, ale pouze získat již „hotového“⁴.

1.2.3 Personální řízení / řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů je logický a strategicky promyšlený přístup k řízení velmi cenného statku v organizaci. Tím jsou pracující lidé, kteří přispívají firmě k dosažení stanovených cílů.

Často je řízení lidských zdrojů považováno za pouhou řadu hesel. Jaký je tedy rozdíl mezi personálním řízením a řízením lidských zdrojů?

Rozdíl spočívá ve zdůrazňování zacházení s lidmi jako s rozhodujícím zdrojem. Řízení tohoto zdroje je úkolem vrcholového managementu jako součást procesu strategického plánování podniku.

Podstatou personálního řízení je řízení lidí takovým způsobem, který vede ke zvýšení výkonnosti organizace. Je záležitostí manažerů a vedoucích týmů. Personalisté přispívají tím, že tento proces zdokonalují, rozvíjejí, dávají rady a poskytují služby.

Řízení lidských zdrojů je chápáno spíše jako přístup k tradičnímu personálnímu řízení než jako alternativa k němu. Porovnáme-li řízení lidských zdrojů a personální řízení, objeví se více shodných rysů než rozdílů.

⁴ PLAMÍNEK, Jiří. *Vedení lidí, týmů a firem : praktický atlas managementu*. 1. vyd. Praha : Grada, 2002. Manažer. ISBN 80-247-0403-X. s. 58.

Shodné rysy

- Strategie obou pojmů vycházejí z podnikové strategie.
- Uznávají, že linioví manažeři jsou odpovědní za řízení lidí.
- Hodnoty personálního řízení a přinejmenším „měkká“ verze řízení lidských zdrojů se shodují v pohledu na „respektování jednotlivce“, vyváženost potřeb a rozvíjení lidí.
- Uznávají, že velmi podstatnou funkcí je přizpůsobování lidí stále se měnícím potřebám organizace.
- Užívají stejným způsobem výběr, analýzu schopností, řízení pracovního výkonu, vzdělávání, rozvoj manažerů a způsoby odměňování.
- Personální řízení a „měkká“ verze řízení lidských zdrojů dávají důraz na komunikaci a participaci v zaměstnaneckém vztahu.

Rozdíly

Rozdíly se objevují zejména v oblasti toho, na co kladou důraz a v oblasti přístupů než v jejich samotné podstatě.

Odborníci určili identifikaci tří rysů odlišení:

1. Personální řízení je aktivita zaměřená především na jiné než vedoucí pracovníky, zatímco řízení lidských zdrojů je méně jasně zaostřené, ale určitě se více týká vedoucích pracovníků.
2. V řízení lidských zdrojů jde mnohem více o integrování aktivity liniových manažerů, zatímco personální řízení se snaží ovlivňovat liniové manažery.
3. Řízení lidských zdrojů zdůrazňuje význam zapojení vyšších úrovní řízení do řízení kultury, zatímco personální řízení spíše vždy hledělo s podezřením na rozvoj organizace a s ním spojené unitaristické, sociálně-psychologicky orientované myšlenky⁵.

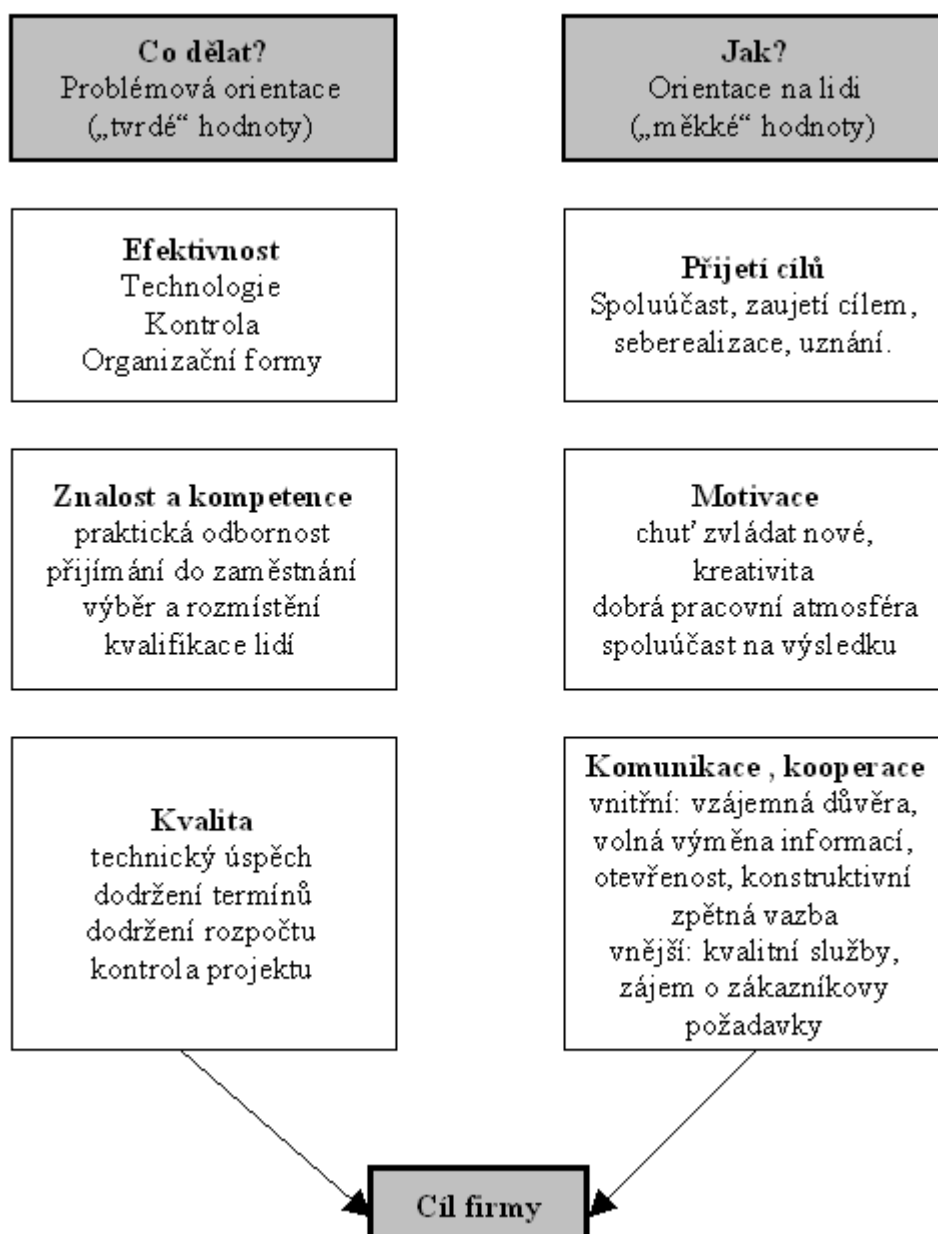
⁵ ARMSTRONG, Michael, KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů*. Praha : Grada, 2002. Expert. ISBN 80-247-0469-2. s. 36.

1.2.4 Verze řízení lidských zdrojů

Teorie rozlišuje tzv. „tvrdou“ a „měkkou“ verzi řízení lidských zdrojů.

- **Tvrdé řízení lidských zdrojů** zdůrazňuje kvantitativní, praktické a podnikově strategické aspekty řízení vyjádřených počtem osob a to racionálním způsobem jako jiné ekonomické faktory.
- **Měkké řízení lidských zdrojů** se hlásí ke svým kořenům ve škole lidských vztahů s důrazem na komunikaci, motivaci a vedení.

Obrázek 3 Tvrdé a měkké hodnoty řízení lidských zdrojů



Převzato: VEBER, Jaromír: *Management :Základy, prosperita, globalizace;*
Praha: Management Press, 2000. ISBN 80-7261-029-5, s 173.

1.2.5 Cíle a hlavní činnosti personálního řízení

Obecným cílem je prostřednictvím lidí dosáhnout cílů firmy. Řízení lidských zdrojů se týká plnění cílů v těchto oblastech:

Zabezpečování a rozvoj pracovníků

Zabezpečit organizaci kvalifikovanými, oddanými, angažovanými a motivovanými pracovníky je cílem snad každého podniku. Tato oblast s sebou nese nutnost předvídat a uspokojovat budoucí potřeby pracovních sil a zvyšovat podstatné schopnosti lidí – jejich užitečnost, potenciál a uplatnění.

Ocenění pracovníků

Zvyšovat motivaci a oddanost pracovníků zaváděním politiky a postupů, které zajišťují oceňování a odměňování lidí za všechno, co dělají a čeho dosahují, i za dovednosti a schopnosti, které si osvojí⁶.

Vztahy

Posláním je vytvořit a udržet pracovní klima, ve kterém bude možné mít produktivní a harmonické vztahy mezi vedením a pracovníky. Je zde třeba vyvažovat potřeby všech zainteresovaných stran. Často se teorie těžko převádí do praxe. Záleží na tom, jaké má organizace užívané postupy, jaká je priorita, nedostatek prostředků, odpor ke změnám a další.

Hlavní aktivity personálního řízení uskutečňují linioví manažeři i personalisté. Hlavní činnosti se týkají organizace jako takové, zabezpečení lidských zdrojů, řízení výkonu, odměňování zaměstnanců, zaměstnanecké vztahy, zdraví a bezpečnost pro zaměstnance, správou zaměstnaneckých a osobních příležitostí. Uvedené aktivity jsou blíže specifikovány v kapitole 2.

Vzájemné vztahy a vazby personálních činností jsou zřejmé z přílohy č. 1.

⁶ ARMSTRONG, Michael, KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů*. Praha : Grada, 2002. Expert. ISBN 80-247-0469-2. s. 28.

1.2.6 Personální útvar, jeho úkoly a organizace

Personální útvar se specializuje na záležitosti související s řízením a rozvojem lidí v organizaci.

Obecnou úlohou personálního útvaru je dosažení cílů organizace tím, že předkládá podněty, intervenuje, poskytuje rady a podporu ve všem co se týká jejích pracovníků.

Hlavním cílem je efektivní jednání týkající se zaměstnávání lidí, rozvoje lidí a jejich vztahů.

Zároveň hraje významnou roli při vytváření prostředí a podmínek, které umožní lidem co nejlepší využití svých schopností a svůj potenciál nejen pro organizaci, ale i pro sebe samotné. Personální útvar působí jako součást celkového procesu řízení podniku. Jde o podpůrnou činnost, přesto musí být iniciativní a proaktivní.

Organizace personálního útvaru a personální obsazení závisí na:

- velikosti podniku,
- na míře decentralizace činností,
- na typu prováděných prací,
- na druhu zaměstnáváných lidí,
- na roli útvaru a typu služeb, které jsou od něho očekávány.

Není k dispozici norma, která by určovala poměr počtu personalistů k počtu pracovníků. Provádí se tedy analýzy, které berou v úvahu výše uvedené faktory.

Neexistuje návod jak organizovat personální útvar. Ovšem současná praxe poskytuje určitá doporučení, kterými je vhodné se řídit. Nejdůležitější zásadou je, že musí být personální útvar v souladu s potřebami organizace. V praxi se tedy objevuje značná proměnlivost v oblasti personální práce a postavení profilu personálních útvarů.

1.2.7 Úloha vlády při vytváření agendy personálního řízení

Vláda přispívá k vytváření agendy personálního řízení těmito způsoby:

- politikou a programem ekonomického řízení,
- legislativou a předpisy týkajícími se zaměstnávání lidí,
- legislativou týkající se odborových hnutí,
- zřizuje úřady práce a úřady bezpečnosti práce,

- rozvíjí státní odborné školství a učiliště,
- sama jako zaměstnavatel podporuje nové přístupy k personálnímu řízení ve vládních úřadech.

1.2.8 Personální informační systém, moderní technologie

V současné době je nezbytnou součástí moderního řízení lidských zdrojů personální informační systém (PIS). Bez jeho existence si už jen stěží dovedou personalisté představit provádění i těch nejobvyklejších personálních činností. Jedná se vlastně o soubor údajů, informací a procesů jejich zpracování, které nějakým způsobem souvisejí s personálními činnostmi v organizaci. Organizace mohou mít **otevřený** (provázanost s jinými informačními systémy podniku) nebo **uzavřený** personální informační systém.

Pod vlivem moderních technologií a zásadních změn ve způsobu podnikání se útvary řízení lidských zdrojů, tak jak je známe, vytrácejí. Již nenajdeme skupinu pracovníků, která by věděla všechno o zaměstnaneckých výhodách, mzdových programech či možnostech kariérního růstu v podniku. To, s čím se dnes většina podniků potýká, je personální funkce podstupující důkladnou transformaci, která vedla k přijetí nových způsobů práce. S pomocí nejmodernější technologie musí být nové personální programy schopny doručit a zpracovat svoje plány ve formě samoobslužných programů, které při nižších nákladech umožňují rychlejší a individualizovanou distribuci služeb. Personální funkce dnes dramaticky mění svoje zaměření hned na několika frontách⁷.

Tabulka 1 Nové technologie transformující řízení lidských zdrojů

| OD | K |
|--|--------------------------------------|
| Lokálního | Globálnímu |
| Administrativy | Samoobslužným systémům |
| Vnitropodnikových služeb | Outsourcingu |
| Transakcí - pouhého vykonávání činností | Tvorbě informací - strategické úloze |
| Nediferenciovaného podnikového plánování | Individualizovanému plánování |

Převzato: WALKER, Alfred J. *Moderní personální management: nejnovější trendy a technologie*. 1. vyd. Praha: Grada, 2003. ISBN 80-247-0449-8. s 17.

⁷ WALKER, Alfred J. *Moderní personální management: nejnovější trendy a technologie*. 1. vyd. Praha: Grada, 2003. ISBN 80-247-0449-8 s 16.

2 OBECNÉ POJETÍ PERSONÁLNÍCH ČINNOSTÍ

Tato kapitola je teoretickým výkladem jednotlivých personálních činností, s kterými se personalisté neustále setkávají, a které řeší.

2.1 Analýza a popis pracovních míst

Analýza pracovních míst je jednou z nejdůležitějších metod v řízení lidských zdrojů. Má zásadní význam pro vytváření organizace a pracovních míst, pro získávání a výběr pracovníků, řízení pracovního výkonu, vzdělávání, rozvoj manažerů i hodnocení práce.

2.1.1 Definice analýzy pracovního místa

Armstrong (2002) definoval **analýzu pracovního místa** jako proces sběru, analýzy a uspořádání informací o obsahu práce na pracovním místě s cílem vytvořit základ pro popis pracovního místa a podklady pro získávání a vzdělávání pracovníků, pro hodnocení práce a řízení pracovního výkonu.

Analýza pracovního místa se soustřeďuje na to, co se očekává, že držitel pracovního místa bude dělat⁸.

Analýza pracovního místa poskytuje informace o celkovém účelu místa, obsahu, zodpovědnosti, ukazatelích výkonu, odpovědnosti, organizačních a motivujících faktorech, faktorech prostředí a osobního rozvoje.

2.1.2 Popis pracovního místa

Popisy pracovních míst jsou odvozeny od analýzy pracovních míst. Dávají základní informace o pracovním místě členěné podle názvů konkrétních prací, o vztazích podřízenosti a nadřízenosti, celkovém účelu a hlavních úkolech. Tyto údaje lze doplnit ještě mnohými dalšími informacemi jako je např. povaha a obsah práce.

⁸ ARMSTRONG, Michael, KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů*. Praha : Grada, 2002. Expert. ISBN 80-247-0469-2. s. 301.

2.2 Personální plánování

Stanovení optimálního počtu pracovníků vychází z hlavní strategie organizace. Plánování lidských zdrojů vychází z přesvědčení, že lidé jsou nejdůležitějším zdrojem v organizaci. Zaměřuje se na kvalitativní i kvantitativní stránku potřeby lidských zdrojů a musí odpovídat na tyto dvě základní otázky: **Kolik lidí? Jaké lidi?**

2.2.1 Prognózy poptávky (potřeby pracovníků)

Předvídání poptávky je proces odhadování budoucích počtů potřebných pracovníků a dovedností, které tito lidé budou pravděpodobně potřebovat. Vhodným východiskem je roční rozpočet, dlouhodobý podnikový plán nebo rozhodnutí o snižování počtu pracovních míst a pracovníků.

Existuje zde mnoho faktorů, které předvídání budoucí potřeby lidských zdrojů ovlivňují:

- vnější ekonomické, sociální, politické a právní změny a vývoj technologií;
- rozhodnutí organizace (může být založeno na strategickém plánu s dlouhodobými cíli; v krátkodobém horizontu výrazně působí zvýšení či snížení rozpočtu);
- změny způsobené zaměstnanci, jde např. o odchody do důchodu, ukončení pracovního poměru, pracovní neschopnost, absence či úmrtí⁹.

Předpověď se provádí prostřednictvím různých metod. Většina organizací sestavuje pouze přibližné odhady. Metodami předpovídání potřeby lidských zdrojů jsou odborné odhady, extrapolace a indexování, analýza rozpočtu a modelování.

2.2.2 Prognózy nabídky (pokrytí potřeb pracovníků)

Pokoušíme se odhadnout počet lidí, kteří budou pravděpodobně k dispozici uvnitř organizace i mimo ni. Je třeba vzít v úvahu možné ztráty (odchody a penze), úroveň absence, povyšování pracovníků a případné změny pracovní doby.

⁹ DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. *Management lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha : C. H. Beck, 2007. ISBN 978-80-7179-893-4. s. 123.

Součástí je i tzv. Audit lidských zdrojů, který umožňuje posoudit, na které z volných pracovních míst by mohli být převedeni nebo povýšeni současní zaměstnanci. Pracuje se zde s kartami o profilu zaměstnance, kde jsou obsaženy údaje o jeho odbornosti, dovednostech a schopnostech.

Odhady rezerv lidských zdrojů se porovnávají s potřebou se záměrem:

- plánovat získávání nových zaměstnanců,
- posoudit možnosti vnitřní mobility,
- vymezit potřeby vzdělávání,
- plánovat snížení nadbytečných zaměstnanců¹⁰.

Na základě porovnání prognóz nabídky a poptávky lze odhadnout nedostatek nebo přebytek pracovních sil. Ten je poté východiskem pro uskutečnění patřičných kroků v souladu s cíli a potřebami organizace. Výsledkem je sestavení dílčích plánů, jako je plán získávání, plán snižování nadbytečných zaměstnanců, plán flexibilních forem zaměstnávání, plán stabilizace, plán vzdělávání a rozvoje a plán následnictví.

2.3 Získávání, výběr a adaptace pracovníků

Tato kapitola blíže specifikuje proces získávání, výběru a adaptace pracovníků. Tyto personální činnosti spolu úzce souvisejí a probíhají v různé míře ve všech organizacích.

2.3.1 Získávání pracovníků

Obecným cílem získávání a výběru pracovníků je získat vhodné množství a kvalitu pracovníků s co možná nejnižšími náklady. Tradiční filozofií získávání pracovníků je přilákat co nejvíce žadatelů. Pro organizace je však více žádoucí dosáhnout při pevně daných nákladech nižšího poměru mezi počtem žadatelů a počtem nabízených míst. Důvodem je více soustředění na kvalitní provedení výběru.

¹⁰ DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. *Management lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha : C. H. Beck, 2007. ISBN 978-80-7179-893-4. s. 125.

Tento proces se dá definovat do tří fází:

1. **definování požadavků** – popis a specifikace místa, požadavky;
2. **přilákání uchazečů** – vyhodnocení zdrojů uchazečů, inzerování;
3. **vybírání uchazečů** – třídění žádostí, pohovory, testování.

Samotné získávání pracovníků může probíhat jak z vnitřního trhu práce, tak i z vnějšího trhu práce. **Vnitřními lidskými zdroji** jsou zaměstnanci organizace. Jejich získávání je výhodné hned z několika hledisek: zaměstnavatel zná lépe interní kandidáty, zvyšuje pracovní spokojenost zaměstnanců, zlepšuje pracovní morálku a klima na pracovišti, stabilizuje zaměstnance, účinnější zachování organizační kultury. **Pracovníci z vnějšího trhu práce** naopak přinášejí organizaci novou krev. Tedy jiný náhled na věc, nové přístupy a inspiraci pro řešení různých situací. Patří sem absolventi škol, ženy vracející se z mateřské dovolené, občané se zdravotním postižením. Jisté je, že zaměstnavatel musí investovat nemalé finance do jejich pracovní a sociální adaptace.

2.3.2 Výběr pracovníků

Tato etapa navazuje hned na získávání zákazníků. Cílem výběru je **identifikovat a vybrat** mezi uchazeči o práci takové, kteří budou výkonní, budou pracovat po dobu, která je od nich očekávána a budou se chovat tak, abych nedošlo ke snížení produktivity práce. Jedná se o proces sbírání a hodnocení informací o uchazečích pomocí různých metod výběru. Porovnává se zde skutečný profil zájemce se specifikací na obsazení daného pracovního místa.

Při samotném výběru se berou v úvahu hodnocení:

- žádosti o zaměstnání a životopisu,
- osobního dotazníku,
- testů,
- jednání uchazeče,
- výběrového rozhovoru.

2.3.3 Adaptace pracovníků

Noví pracovníci se rychleji zařadí a najdou si správný vztah k práci tehdy, pokud proběhne hladce proces jejich socializace – adaptace na nové sociální prostředí. Vztahy se spolupracovníky jsou pro mnohé lidi velmi důležité. Noví zaměstnanci procházejí několika etapami. Těmito etapami mohou být: přijetí, dokumentace, úvodní informace, uvedení na pracoviště, formální informační kurzy a formální nebo neformální vzdělávání.

Účelem řízené adaptace je:

- snížit náklady na fluktuaci zaměstnanců,
- snížit ztráty na produktivitě,
- zvýšit pracovní spokojenost.

Velké organizace vytvářejí tzv. **adaptační program**, který je nástrojem urychlení začlenění nových zaměstnanců. V posledních letech se zvyšuje důraz na poznávání podnikové kultury. Proto bývá součástí adaptačního programu seznámení s hodnotami organizace. Cílem poznávání těchto hodnot je vytvořit silnou identifikaci zaměstnance a vzbudit jeho zájem.

2.4 Hodnocení pracovníků

Hodnocení výkonu pracovníků je systematický popis individuálních nebo skupinových předností a slabín. Obsahuje dvě fáze: pozorování a zařazení úrovně výkonu do nějaké kategorie.

Jeho **cílem je** poskytnout základnu pro vytvoření spravedlivé mzdové struktury, pomáhat v řízení relací mezi pracemi, umožnit přijímat rozhodnutí o mzdových tarifech a tarifních stupních a stanovit srovnatelnost hodnot prací.

V praxi se můžeme setkat s hodnocením: průběžným, stanovených úkolů, dlouhodobých výsledků či kompetencí.

Hodnocení práce se obecně provádí ve dvou krocích:

1. Práce jsou analyzovány a jsou zpracovány jejich popisy.
2. Slovní popisy prací jsou převedeny do kvantitativního vyjádření (vytvoření řady prací, zpracování stupňů, popř. bodování).

Dvořáková a kol. (2007) uvádějí dvě metody hodnocení práce – metodu sumární a metodu analytickou.

Metoda sumární

Pracovní činnosti jsou v této metodě porovnány jako celek. Požadavky prací mohou být jednotlivě určeny, ale stanovení hodnot těchto prací je ponecháno na subjektivním úsudku hodnotitelů. Typickým příkladem je **katalogová metoda**, která třídí práce do předem určené hierarchie stupňů a určuje jejich charakteristiky. Tato metoda bývá kritizována, protože nechává příliš velký prostor pro subjektivní pohled na vykonanou práci.

Metoda analytická

Snaží se omezit subjektivní hodnocení prací zejména měřením. Každá práce je hodnocena odděleně a systematicky podle požadavků. Nejčastěji používanou metodou je **bodovací metoda**. Jedná se o formalizovaný postup, který se dá použít na velký a různorodý soubor činností. Nevýhodou je časová i finanční náročnost na vypracování, zavedení i samotné využívání.

2.5 Odměňování pracovníků

Systém odměňování pracovníků se skládá ze vzájemně propojených politik, procesů a praktických postupů organizace při odměňování jejich pracovníků podle jejich přínosu, dovedností, schopností a jejich tržní hodnoty¹¹.

Tento systém se skládá z peněžních odměn (pevné a pohyblivé mzdy a platy) a zaměstnaneckých výhod. Součástí jsou i nepeněžní odměny – uznání, ocenění, úspěch, odpovědnost, růst. Sleduje se tu tedy propojení mzdy za práci s různými formami uznání a dalšími nástroji managementu. Značí to tedy, že zaměstnavatel:

- nabízí příležitost učit se a rozvíjet se;
- poskytuje kladné formy uznání, např. rekreace;
- vytváří co nejvíce komplexní a autonomní úkoly zvyšující spokojenost s prací;
- nabízí flexibilní formy a režimy práce;
- pečuje o kvalitní pracovní podmínky.

¹¹ ARMSTRONG, Michael, KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů*. Praha : Grada, 2002. Expert. ISBN 80-247-0469-2. s. 553.

Systémy odměňování představují jeden z nástrojů managementu lidských zdrojů. Dříve, než je jakýkoliv systém vytvářen, je nutné, aby si organizace vyjasnila svoji filozofii a strategii odměňování. Filozofie odměňování formuluje:

- jakou mzdovou pozici chce zaměstnavatel zaujmout ve srovnání s konkurenty v oboru činnosti a na trhu práce,
- jaké postupy (metody, techniky) k tomu bude chtít uplatnit¹².

Prvky systému odměňování a jejich vzájemné vazby jsou znázorněny v příloze č. 2.

2.6 Vzdělávání a rozvoj pracovníků

Programy vzdělávání a rozvoje zahrnují řadu aktivit. Smyslem je informovat zaměstnance o pravidlech, postupech, utvářet jejich kvalifikaci a celkově je rozvíjet. Zaměstnanec tak může být v budoucnu pověřen řešením náročnějších úkolů. Vhodným výběrem je sice možné přivést do podniku dobré pracovníky, ale nesmí se zapomínat na jejich další rozvoj. Často sami pracovníci mají osobní zájem na zvyšování své kvalifikace, ale v tomto případě je organizace ta, která tento proces usměrňuje a řídí.

Mezi oblasti vzdělávání patří:

- orientace – cílem je krátká a efektivní adaptace zaměstnance,
- prohlubování kvalifikace – doškolování odborných znalostí,
- rekvalifikace – přeškolení s cílem získat nové znalosti a dovednosti,
- profesní rehabilitace – opětovné zařazení osob.

Rozvoj zaměstnanců x rozvoj lidských zdrojů

Rozvoj zaměstnanců je vedle vzdělávání dalším prostředkem, kterým je možné odstranit rozdíly mezi požadovanou a stávající kvalifikací pracovníků. Typickými příklady rozvojových aktivit jsou jazykové kurzy, kurzy práce na osobních počítačích, kurzy asertivity nebo komunikace.

Rozvoj lidských zdrojů je odlišná koncepce. Jedná se zde o rozvoj pracovních schopností a flexibility organizace jako celku. Takovýto subjekt bývá označován jako **učící se organizace**.

¹² DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. *Management lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha : C. H. Beck, 2007. ISBN 978-80-7179-893-4. s. 319.

Východiskem formování žádoucí kvalifikace je strategie podniku a politika vzdělávání a rozvoje zaměstnanců. Znamé jsou tři přístupy:

1. organizace bez strategie,
2. nesystematická koncepce interního vzdělávání,
3. systematické vzdělávání zaměstnanců.

2.7 Pracovní (zaměstnanecké) vztahy

Termín pracovní (zaměstnanecký) vztah charakterizuje vztahy, které vznikají mezi zaměstnavateli a zaměstnanci nebo pracovníky na pracovišti. Vztahy na pracovišti mohou mít formální podobu - **pracovní smlouva**. Nebo mohou být neformální a to v podobě **psychologické smlouvy**, která vyjadřuje určité očekávání a předpoklady toho, co manažeri a zaměstnavatelé musejí nabídnout a co jsou ochotni splnit. Pracovní vztahy existují na různých úrovních organizace. Mohou mít individuální či kolektivní rozměr. Relativně samostatnou skupinou kolektivních vztahů jsou pracovní vztahy, u nichž je vedle zástupců zaměstnanců a zaměstnavatelů (sociálních partnerů) dalším účastníkem stát. V tomto případě se jedná o tripartitní vztahy, tzv. **tripartitu**¹³.

Společnými body pro individuální a kolektivní pracovní vztahy jsou: cíle, předmět vyjednávání a metody jednání.

Odlišnými body pro individuální a kolektivní pracovní vztahy jsou: počet subjektů vyjednávání, rozsah oprávnění vyjednat, právní základna vyjednávání, metody vyjednávání, sféra vlivu.

¹³ DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. *Management lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha : C. H. Beck, 2007. ISBN 978-80-7179-893-4. s. 344.

3 CHARAKTERISTIKA KRAJSKÉHO ÚŘADU PARDUBICKÉHO KRAJE

Tato kapitola poskytuje základní informace o funkcích a působnostech krajského úřadu. Zároveň dává přehled o orgánech územního samosprávného celku a jeho vykonávaných činnostech.

3.1 Funkce a působnost Pardubického kraje

Pardubický kraj vznikl na základě zákona č. 129/2000 Sb., o krajích, který nabyl účinnosti dnem voleb do zastupitelstev v krajích, tj. dne 12. 11. 2000 a znamenal naplnění čl. 99 ústavního zákona č. 1/1993 Sb., Ústava ČR.

Pardubický kraj je vyšším územním samosprávním celkem. Náleží mu ústavou zaručené a zákonem vymezené právo na samosprávu, přičemž působnost v těchto věcech je **samostatnou působností** kraje.

Kraj vykonává na svém území rovněž státní správu ve věcech, které stanoví zákon, působnost v těchto věcech je **přenesenou působností** kraje.

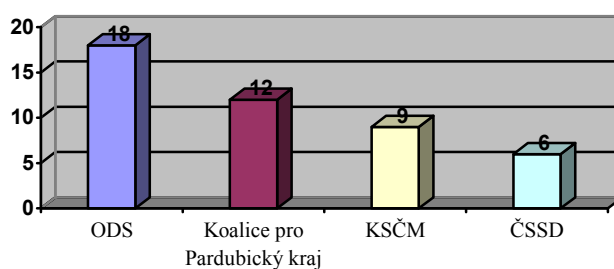
3.2 Orgány

Samosprávu Pardubického kraje tvoří Zastupitelstvo Pardubického kraje (dále jen zastupitelstvo), hejtman, Rada kraje a krajský úřad. Dále jsou zřízeny výbory Zastupitelstva Pardubického kraje.

Hejtman plní roli statutárního zástupce Pardubického kraje. Zastupuje tedy kraj navenek.

Zastupitelstvo má 45 členů. Jednání zastupitelstva svolává hejtman nebo jím pověřený člen Rady Pardubického kraje. Jednání jsou veřejná. Občané kraje, kteří dosáhli věku 18 let a další osoby stanovené zákonem mají tedy právo se aktivně účastnit zasedání.

Obrázek 4 Politické spektrum zastupitelstva Pardubického kraje



Zdroj: Krajský úřad Pardubického kraje

Rada kraje je výkonným orgánem kraje v oblasti samostatné působnosti. Při jejím výkonu odpovídá zastupitelstvu. V oblasti přenesené působnosti je rada oprávněna rozhodovat pouze stanoví-li tak zákon. Základní úkoly rady jsou uvedeny v zákoně č. 129/2000 Sb., o krajích.

Krajský úřad plní úkoly v samostatné působnosti uložené zastupitelstvem a napomáhá činnosti výborů a komisí. Rada může ukládat úkoly krajskému úřadu jen v rozsahu své působnosti svěřené jí zákonem nebo zastupitelstvem. Zastupitelstvo ani rada nemůže na krajský úřad přenést úkoly, které jsou jim vyhrazeny zákonem¹⁴.

Oficiální název je Krajský úřad Pardubického kraje. Člení se na odbory, oddělení, sekretariát ředitele a sekretariát hejtmana.

3.3 Činnosti krajského úřadu

Mezi činnosti krajského úřadu patří:

- přezkoumává rozhodnutí vydaná okresními úřady a magistráty měst Brna, Ostravy a Plzně ve správním řízení, pokud není zákonem tato působnost svěřena zvláštnímu orgánu nebo zákon nestanoví jinak,
- ukládá sankce podle zákona,
- zabezpečuje výstavbu a provoz informačního systému kompatibilního s informačními systémy správních úřadů,

¹⁴ § 66 zákona č. 129/2000 Sb., o krajích, ve znění pozdějších předpisů

- podílí se na odborné přípravě zaměstnanců okresních a obecních úřadů pro vykonání zkoušky zvláštní odborné způsobilosti,
- kontroluje dodržování opatření vlády v činnosti okresních úřadů a poskytování odborné pomoci okresními úřady obcím,
- organizuje porady přednostů okresních úřadů působících v kraji,
- organizuje kontroly na vybraných úsecích činnosti okresních úřadů, vyhodnocuje jejich výsledky a předkládá příslušnému ministerstvu, popřípadě vládě návrhy na potřebná opatření,
- vykonává další působnosti svěřené mu zákonem.

3.4 Personální oddělení

Posláním této bakalářské práce je již zmiňovaná analýza personálních činností Krajského úřadu Pardubického kraje. Tyto činnosti jsou uskutečňovány v **Oddělení personálních věcí a vzdělávání**, které spadá přímo pod Ředitele úřadu.

Krajský úřad je tvořen ředitelem a zaměstnanci kraje zařazenými do krajského úřadu. V čele stojí ředitel, který je zároveň zaměstnancem kraje.

Organizační struktura Krajského úřadu Pardubického kraje je znázorněna v příloze č. 3.

4 ANALÝZA PERSONÁLNÍCH ČINNOSTÍ KRAJSKÉHO ÚŘADU PARDUBICKÉHO KRAJE

Tato kapitola seznamuje s popisem a povinnostmi úředníka a zároveň analyzuje jednotlivé etapy personálních činností dle skutečného stavu v organizaci. Pro získání potřebných informací byla použita metoda rozhovorů s vedoucím pracovníkem personálního oddělení.

Lidské zdroje na krajském úřadě je možné rozdělit do dvou skupin:

- I. skupina představuje **pracovní poměr úředníků územních samosprávných celků**;
- II. skupinu tvoří **zaměstnanci územního samosprávného celku**, kteří jsou zařazeni v jeho organizačních složkách nebo zařazeni jen v jeho zvláštních orgánech a ti zaměstnanci, kteří vykonávají výhradně pomocné, servisní nebo manuální práce.

Hlavním dokumentem, kterým se řídí personální činnosti v územním samosprávném celku je **zákon č. 312/2002 Sb. o úřednících územních samosprávných celků a o změně některých zákonů**.

Jak již název zákona napovídá, vztahuje se zejména k I. skupině výše uvedené. Analýza v této práci se nadále bude vztahovat k personálním činnostem týkajících se právě úředníků.

Co vlastně vymezuje v obecném pojetí pojem úředník?

Úředníkem se pro účely tohoto zákona rozumí zaměstnanec územního samosprávného celku podílející se na výkonu správních činností zařazený v našem případě do krajského úřadu.

V užším pojetí se **úředníkem může stát** fyzická osoba, která:

- je státním občanem České republiky,
- fyzická osoba cizího státu mající v České republice trvalý pobyt,
- dosáhla věku 18 let,
- je způsobilá k právním úkonům,
- je bezúhonná,
- ovládá jednací jazyk,
- splňuje další předpoklady pro výkon správních činností stanovené zvláštním právním předpisem.

Vedoucím úředníkem je úředník, který je vedoucím zaměstnancem.

Vedoucím úřadu je vedoucí úředník, který vykonává funkci ředitele krajského úřadu.

Základní povinnosti úředníka

Úředník je povinen:

- dodržovat ústavní pořádek České republiky,
- dodržovat právní předpisy vztahující se k jeho práci,
- hájit při výkonu své práce veřejný zájem,
- plnit pokyny vedoucích úředníků, pokud nejsou v rozporu s právními předpisy,
- prohlubovat si kvalifikaci,
- jednat a rozhodovat nestranně bez ohledu na své přesvědčení,
- nezneužívat informací nabytých v souvislosti s výkonem zaměstnání ve vlastní prospěch,
- nepřijímat dary nebo jiné výhody,
- zachovávat mlčenlivost v rozsahu stanoveném zvláštními právními předpisy.

Dalšími povinnostmi úředníka je pracovat svědomitě a řádně dle svých sil, znalostí a schopností. Rovněž musí plně využívat pracovní dobu a hospodárně využívat svěřené pracovní prostředky. Zadané úkoly je třeba plnit kvalitně, hospodárně a hlavně včas. Samozřejmostí je chování dle pravidel slušnosti při úředním jednání a také při jednání s ostatními pracovníky působícími ve veřejné správě.

4.1 Analýza a popis pracovních míst

Jak již bylo definováno, analýza pracovních míst je proces popisu a shromažďování informací o jednotlivých pracovních místech, jejich úloze a činnostech.

4.1.1 Analýza pracovního místa

V případě, že se vyskytne situace, kdy je nutné doložit oprávněnost výběrového řízení, odměňování, propouštění apod., vychází se z analýzy pracovních míst. Analýze předchází **sběr informací**.

Krajský úřad se člení na jednotlivé odbory, které mají své vedoucí pracovníky. A právě vedoucí poskytují informace ze svého pracovního kolektivu, analyzují potřeby stávajícího nebo nově vznikajícího pracovního místa. V poslední době roste počet pracovních míst díky poskytnutým grantům z Evropské unie na nejrůznější programy, které mají svá specifika, zejména co se týče doby fungování plánovaného programu – tedy budoucího pracovního místa, potřebné znalosti a dovednosti pracovníků, kteří budou program plnit.

Cílem analýzy je zabránit duplikacím v činnostech úředníků, poskytovat základ pro osobní hodnocení, školení úředníků a jejich kariérní růst, vymezit přesným popisem místa – co, proč, pro koho a jakým způsobem mají úředníci vykonávat svoji činnost.

Patří sem i zvýšení transparentnosti organizace a to jak uvnitř, tak i mimo organizaci a zjištění údajů, které povedou k příslušným změnám a opatřením v organizaci.

4.1.2 Popis pracovního místa

Výsledkem analýzy pracovních míst je jasný a srozumitelný popis analyzovaného pracovního místa. Popis pracovního místa musí dát uchazečům o vybrané místo realistickou informaci o dané práci z hlediska povinností, podmínek a požadavků.

U zrodu prvního popisu pracovního místa krajského úřadu stála sama současná vedoucí personálního oddělení. Na základě absolvování významného setkání personalistů z celé České Republiky v Brně, vznikla současná podoba a vůbec celý proces tvorby popisu pracovního místa. Takový popis může být různě obsáhlý a to zejména v souvislosti s požadavky na dosažené odbornosti a znalosti uchazeče.

Součástí každého popisu pracovního místa je název pracovního místa. Název není vytvořen jen tak náhodou, ale je přesně definován podle vyhlášky č. 469/2002 Sb., katalog prací, včetně číselného označení.

V praxi užívané popisy pracovních míst obsahují:

- název pracovního místa,
- aktuální personální obsazení,
- odbor,

- oddělení,
- nadřízené funkční místo,
- počet podřízených funkčních míst,
- počet pracovních míst na odboru se shodnou činností,
- požadavky na:
 - stupeň vzdělání a zaměření
 - zkoušky zvláštní odborné způsobilosti
 - znalost cizích jazyků
 - vědomosti, znalosti, dovednosti, praxi
- odpovědnost,
- kompetence,
- vlastnosti nezbytné pro výkon dané činnosti,
- vykonávané činnosti.

Samotný popis pracovního místa má **podobu formuláře**, který je vždy aktualizován dle konkrétního požadavku na pracovní místo.

4.2 Personální plánování

Etapa plánování je ve státní správě více či méně daná. Východiskem je stávající stav jednotlivých odborů a oddělení.

Tuto činnost mají v prvním kroku na starosti vedoucí odborů, kteří vyhodnocují potřeby a definují konkrétní počet (počty) potřeb pracovníků. V dalším kroku předají vedoucí odborů své požadavky přímo personalistce krajského úřadu. Personalistka provede vyhodnocení a sestavuje již konkrétní písemný požadavek, který je postoupen k projednání zastupitelstvu kraje.

Proces plánování je dokončen schválením „plánu pracovníků“ zastupitelstvem spolu s objemem mzdových prostředků ze státního rozpočtu. Z toho vyplývá, že tato činnost probíhá pouze jednou ročně.

Jiné plány, kromě plánu vzdělávání úředníků – podrobněji kapitola 4.7.2, se v organizaci nevytvářejí. Vše ostatní jako odchody do důchodu, mateřské dovolené, přirozené odchody pracovníků se řeší operativně v průběhu roku.

4.3 Získávání a výběr

Situace ve státní sféře je taková, že není cílem přilákat co největší počet zájemců o volná pracovní místa, ale získat vážné zájemce splňující stanovená kritéria. Jenom tak může dojít k efektivní činnosti při získávání nových zaměstnanců a jejich samotném výběru. Získávání a výběr pracovníků spolu úzce souvisejí.

Územní samosprávný celek vystupuje na jedné straně jako možný budoucí zaměstnavatel, který má konkurenci v jiných zaměstnavatelích regionu. Na straně druhé stojí budoucí zájemce o práci, který hledá to svoje vytoužené pracovní místo. Jak vše dopadne plně závisí na aktuálním stavu na trhu práce. Myslím si, že zde svoji úlohu hraje i náhoda a štěstí.

Lidé, hledající zaměstnání, v současné době sami oslovují svými písemnými žádostmi své potenciální zaměstnavatele. Výjimku netvoří ani analyzovaný krajský úřad, který zpracovává korespondenci od zájemců o pracovní místo. Takovéto oslovení není ovšem příliš efektivní. Důvodem je, že jsou žádosti neúplné, nejsou směřovány na konkrétní pracovní místo, jehož obsazení se chystá.

Oproti soukromému sektoru je proces získávání a výběru pracovníků určen zákonem. Konkrétněji se jedná o přesné postupy, informování veřejnosti, apod.. Pro obsazení jakékoliv pozice je nutné vyhlásit výběrové řízení.

4.3.1 Výběrové řízení

Uzavření konkrétní pracovní smlouvy se zájemcem musí předcházet výběrové řízení.

Výběrové řízení je podmínkou pro:

1. **jmenování** do funkce vedoucího úřadu a vedoucího úředníka,
2. **vznik pracovního poměru** na dobu neurčitou úředníka zařazeného v krajském úřadě.

Výběrové řízení je vyhlášeno vedoucím úřadu oznámením na úřední desce úřadu nejméně 15 dnů přede dnem pro přihlášení uchazečů o jmenování do funkce vedoucího úředníka nebo uchazečů o přijetí do pracovního poměru úředníka. Jedná-li se o výběrové řízení na funkci vedoucího úřadu, vyhláší je hejtman.

Výběrové řízení musí obsahovat přesně stanovené **náležitosti** jako je:

- název územního samosprávného celku,
- druh a místo výkonu práce,
- předpoklady pro vznik pracovního poměru,
- výčet dokladů, které zájemce připojí k přihlášce,
- platovou třídu odpovídající druhu práce,
- lhůtu pro podání přihlášky,
- místo a způsob podání přihlášky,
- adresu pro zaslání přihlášky.

V případě zájmu pošle zájemce **písemnou přihlášku** dle pokynů z výběrového řízení. Přihláška musí obsahovat:

- jméno, příjmení, titul zájemce,
- datum a místo narození zájemce,
- státní příslušnost,
- místo trvalého pobytu,
- jde-li o cizího státního občana – číslo občanského průkazu nebo doklad o povolení k pobytu
- datum a podpis zájemce.

K přihlášce je nutné, aby zájemce o pracovní místo vždy přiložil:

- životopis,
- výpis z evidence Rejstříku trestů ne starší než 3 měsíce,
- ověřenou kopii dokladu o nejvyšším dosaženém vzdělání.

Tyto přílohy je třeba dodat ke každé písemné přihlášce zvlášť. Tedy i v případě, že uchazeč již v minulosti reagoval na jiné výběrové řízení.

V případě, že uchazeč splňuje výše uvedené požadavky, je pozván na výběrové řízení. Pokud v jeho žádosti chybí některé dokumenty, je požádán je doplnit. V případě, že na základě poslané

žádosti uchazeč nesplňuje důležitá kritéria, nemusí být pozván a nemusí být ani vyrozuměn písemně.

Pro účely výběrového řízení se sestavuje **výběrová komise**. Tato komise má nejméně 3 členy s tím, že alespoň jedna třetina jsou úředníci úřadu. Jednání výběrové komise je neveřejné.

Po ukončení výběrového řízení pořizuje **písemnou zprávu o posouzení uchazečů**, která obsahuje:

- údaje o složení výběrové komise,
- seznam uchazečů,
- seznam a pořadí uchazečů, kteří předložili úplné přihlášky.

Veškeré náklady spojené s účastí na výběrovém řízení si hradí sám uchazeč.

4.3.2 Výběrové řízení v číslech

V loňském roce se uskutečnilo na krajském úřadě 70 výběrových řízení, což je dle vedoucí pracovnice personálního oddělení značný počet. V důsledku poskytování prostředků z Evropské Unie na různé programy vzniká potřeba posílit stávající odbory a tudíž mají výběrová řízení neustále vzrůstající charakter.

V současném roce se uskutečnilo k 5. dubnu 2008 zatím 18 výběrových řízení. Dá se předpokládat, že údaje z minulého roku budou překonány.

4.4 Pracovní vztahy – smlouva

Na pracovněprávní vztahy úředníků se vztahuje zákoník práce, pokud zákon nestanoví jinak.

Pracovní smlouvu k výkonu činnosti úředníka lze uzavřít jenom s fyzickou osobou, která splňuje předpoklady uvedené na počátku kapitoly 4.

Zaměstnavatelem úředníků v popisované organizaci není přímo Krajský úřad Pardubického kraje, ale sám Pardubický kraj.

Pracovní poměr s úředníkem se uzavírá vždy písemně a to **na dobu neurčitou**. Je-li však pro to důvod spočívající v potřebě zajistit časově omezenou správní činnost nebo nahradit dočasně nepřítomného úředníka, zejména v případě jeho mateřské nebo rodičovské dovolené, pracovní neschopnosti, u níž lze na základě lékařského posudku předpokládat, že bude delší než 3 měsíce, výkonu veřejné funkce, **lze uzavřít pracovní poměr na dobu určitou**¹⁵.

V pracovní smlouvě na dobu určitou je ale nutné uvést důvod tohoto druhu trvání pracovního poměru. V případě, že důvod není uveden, jde o pracovní poměr na dobu neurčitou.

Jiným příkladem pracovní smlouvy na dobu určitou jsou smlouvy uzavírané pro splnění programů z fondů Evropské Unie, kde je přesně popsán účel programu a poskytnuto určité množství finančních prostředků.

Pracovní poměr na základně pracovní smlouvy vzniká dnem, který byl sjednán v pracovní smlouvě jako den nástupu do zaměstnání. Náležitosti pracovní smlouvy Krajského úřadu Pardubického kraje obsahuje příloha č. 8.

V praxi dochází i k úpravám pracovního poměru. Mezi úpravy pracovního poměru patří:

- převedení na jinou práci,
- odvolání z funkce.

Převedení na jinou práci

Tato situace se příliš nestává. Vztahuje se zejména k případu, kdy úředník neprokáže zvláštní odbornou způsobilost ve stanovené lhůtě. Poté ho může územní samosprávný celek převést na jinou činnost, pro kterou úředník splní předpoklady.

Odvolání z funkce

Vedoucího úředníka nebo vedoucího úřadu je možné odvolat z funkce, jen pokud:

- nesplňuje nutné předpoklady pro vznik pracovního poměru,
- porušil závažným způsobem své zákonem stanovené povinnosti nebo se v době posledních 6 měsíců dopustil nejméně dvou závažných porušení zákonem stanovených povinností,
- neukončil vzdělávání vedoucích úředníků ve stanové lhůtě.

¹⁵ § 10 zákona č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků a o změně některých zákonů

Vedoucí úředník nebo vedoucí úřadu se může této funkce také vzdát.

Odvolání nebo vzdání se funkce musí být **písemné** a doručené druhému účastníkovi, jinak je neplatné.

Určitým pracovním vztahem můžeme nazvat i tzv. **Pracovní pohotovost**. V případě, že je vyhlášen stav nebezpečí, nouzový stav nebo stav ohrožení státu, může územní samosprávný celek úředníkovi nařídit pracovní pohotovost na pracovišti nebo jiném místě. Předpokladem je výkon práce přesčas a pouze na dobu nezbytně nutnou nepřesahující 400 hodin v kalendářním roce.

4.5 Hodnocení pracovníků

Hodnocení pracovníků ve státní sféře nebylo dříve samozřejmostí. V posledních letech nabývá tato činnost na významu. Hodnocení zaměstnanců krajského úřadu provádějí vedoucí pracovníci svých oddělení nebo odborů.

Etapy hodnocení se účastní zaměstnanec jako hodnocený a vedoucí pracovník jako hodnotitel. O výsledku hodnocení se pořizuje **písemný záznam**, v kterém nesmějí chybět:

- jméno, příjmení a titul zaměstnance,
- osobní číslo zaměstnance,
- podpisy obou zúčastněných stran,
- datum uskutečnění hodnocení a
- z jakého odboru hodnocený pracovník pochází.

Hodnocení probíhá formou debaty, kdy se mohou obě strany pobavit o aktuálních personálních i pracovních otázkách. Hodnocení se provádí jednou ročně a zaměstnanci jsou předem informováni o termínu konání hodnocení. Jak bylo sděleno personalistkou: „zaměstnanci vědí, že se to týká všech, proto hodnocení berou sportovně“. Odměnou je jim pochvala a uznání. Z případného „pokáraní“ si odnášejí ponaučení pro další pracovní činnost. Optimistické je, že hodnocení mají spíše charakter kladného sdělení.

Dříve se hodnocení odráželo ve výši získané odměny a týkalo se především osobního příplatku zaměstnance krajského úřadu. Nyní výsledek hodnocení může, ale nemusí být promítnut do výše odměn pracovníků. Většinou se tak nestává.

Čeho se hodnocení týká a jak by mohlo vypadat je patrné z vypracované tabulky.

Tabulka 2 Hodnocení zaměstnance

| HODNOCENÍ | MAXIMÁLNÍ BODY | ZÍSKANÉ BODY | SLOVNÍ KOMENTÁŘ |
|---|----------------|--------------|-----------------|
| odbornost | 30 bodů | | |
| kvalita a kvantita pracovního výkonu | 40 bodů | | |
| pracovní chování a komunikace | 20 bodů | | |
| plnění mimořádných úkolů | 10 bodů | | |
| CELKEM | 100 bodů | | |

Zdroj: Krajský úřad Pardubického kraje

V případě hodnocení vedoucího pracovníka by se zde navíc mohla objevit položka - **schopnost vést a řídit pracovní kolektiv**. Jednotlivé body se rozdělí na 5 částí.

Zájmem krajského úřadu je, aby hodnocení pracovníků bylo co nejlepší. Pokud tomu tak je, může to s největší pravděpodobností znamenat, že bude spokojena s úřednickou činností i samotná veřejnost, což je velmi důležité. O tom, že to Krajský úřad Pardubického kraje myslí vážně vypovídá fakt, že se na krajském úřadě již dvakrát uskutečnil **tajný průzkum chování zaměstnanců**. Zajistila ho externí firma, která se nejrůznějšími způsoby dotazovala a komunikovala s pracovníky celého úřadu. Poprvé o průzkumu zaměstnanci nevěděli, podruhé již byli informováni. Výsledek průzkumu získal každý pracovník.

Cílem je tedy kladně prezentovat na veřejnosti nejenom krajský úřad, ale i celý Pardubický kraj.

4.6 Odměňování pracovníků a jiné výhody

Odměňování úředníků se řídí zákonem. V současné době není tato problematika shrnuta v jednom zákoně, ale je třeba pracovat se **zákonem č. 262/2006 Sb., zákoník práce** spolu s **nařízením vlády č. 564/2002 Sb., o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě**.

4.6.1 Platové poměry

Odměnou pracovníků ve veřejném sektoru je plat. Plat se skládá z několika částí a jeho výpočet je poněkud složitějšího charakteru.

Základní částí platu je **platový tarif**. Prvním krokem určení platového tarifu je zjištění **platové třídy**. Platových tříd je celkem 16. Zaměstnavatel zařadí zaměstnance podle § 123 odst. 2 zákoníku práce do platové třídy, ve které je podle nařízení vlády, kterým se stanoví katalog prací zařazena nejnáročnější práce, jejíž výkon zaměstnavatel na zaměstnanci požaduje. Zaměstnavatel zařadí zaměstnance do platové třídy, pokud pro výkon práce zařazené v této platové třídě splňuje potřebné vzdělání¹⁶.

Dalším krokem pro stanovení platového tarifu je zařazení zaměstnance zaměstnavatelem do **platového stupně** příslušné platové třídy podle započitatelné praxe podle § 123 odst. 4 zákoníku práce. V plném rozsahu započte zaměstnavatel zaměstnanci dobu praxe v oboru požadované práce. Praxí v oboru požadované práce se pro účely tohoto nařízení rozumí výkon práce, pro kterou jsou potřebné znalosti stejného nebo obdobného zaměření jako pro výkon požadované práce¹⁷. Ze stanovení platové třídy a platového stupně vyplyne platový tarif, který náleží zaměstnanci, který je úředníkem územního samosprávného celku.

Součástí platu může být **příplatek** za práci ve ztíženém pracovním prostředí, který činí 400 až 1 400 Kč měsíčně a je určen podle míry rizika, intenzity a doby působení ztěžujících vlivů nebo **zvláštní příplatek**, který souvisí se ztěžujícími vlivy pracovních podmínek ve skupinách. Zaměstnanci, který dlouhodobě dosahuje velmi dobrých pracovních výsledků nebo plní větší rozsah pracovních úkolů než ostatní, může zaměstnavatel poskytovat **osobní příplatek** až do výše 50 % platového tarifu nejvyššího platového stupně v platové třídě, do které

¹⁶ §3 nařízení vlády č. 564/2002 Sb., o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě

¹⁷ §4 nařízení vlády č. 564/2002 Sb., o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě

je zaměstnanec zařazen. Nárok vzniká zpravidla po 3 měsících pracovního poměru. Vedoucímu zaměstnanci přísluší **příplatek za vedení**, a to podle stupně řízení a náročnosti řídicí práce. Za vykonání mimořádné práce je možné získat **mimořádnou odměnu**.

4.6.2 Jiné výhody

Pardubický kraj zřídil Sociální fond Pardubického kraje, který je každoročně aktualizován. Z něho jsou zaměstnancům poskytovány další výhody nejrůznějšího charakteru.

Patří sem: stravování – stravenky v hodnotě 75 Kč, peněžní dary při životním výročí ve výši 5 000 Kč, penzijní připojištění měsíčně ve výši 200 Kč, zdravotně preventivní program 300 Kč, rekondiční a rehabilitační služby – 50% výše ceny, nejvýše 1500 Kč, sport a sportovní činnost – maximálně 500 Kč, kultura a kulturní činnost – maximálně 500 Kč, příspěvky na dovolenou na zotavenou – 5 000 Kč, příspěvky na dopravu, nenávratná sociální výpomoc – 10 000 Kč a dětská rekreace – maximálně 1 500 Kč.

4.7 Péče o pracovníky

V každé organizaci je nutné se o své zaměstnance určitým způsobem starat. Do péče o pracovníky můžeme zařadit několik oblastí péče, ať už se jedná o bezpečnost práce, příjemné pracovní klima, sociální adaptace nebo poskytnutí patřičného vzdělávání, o kterém tato rozsáhlejší část bakalářské práce pojednává.

4.7.1 Adaptační plán

Často je možné se na pracovištích ve veřejném sektoru setkat s konkrétním vypracovaným adaptačním plánem. V analyzovaném krajském úřadě tomu tak není. Dříve, v době bývalých okresů, program adaptace zaměstnanců existoval. Byl ovšem zrušen a žádný dokument charakterizující a popisující kroky adaptace znovu nevznikl.

V současné době je adaptační proces **nahrazen plánem vzdělávání** úředníků. Tento plán vychází ze zákona. Zákon ale nestanovuje, jak má takový plán konkrétně vypadat. Plán vzdělávání se úředníkům sestavuje vždy na 3 roky, poté je vyhodnoceno jeho plnění a znovu je stanoven na další 3 roky. Takto se plán pravidelně opakuje u každého úředníka. Jedná se o velice náročnou administrativní činnost personalisty.

4.7.2 Vzdělávání úředníků

Výkon veřejné správy se neobejde bez odborně vyspělých a kvalifikovaných úředníků. Zákon č. 312/2002 Sb. upravuje komplexní systém vzdělávání úředníků. Cílem vzdělávání je vytvořit prostředí znalostí a možnost jejich využití v praxi. Vzdělávání ve státní správě patří k silným stránkám a v podstatě začíná již nástupem jakéhokoliv nového úředníka.

Častým podnětem vzdělávání jsou vydané nové zákony nebo nový informační systém organizace.

Vzdělávání probíhá:

- **na pracovišti** – v případech, kdy se jedná o vzdělávání pro více osob nebo celý krajský úřad; v posledním období se konalo školení např. na nový zákoník práce, nebo seminář s názvem Hezky česky.

Krajský úřad Pardubického kraje požádal Ministerstvo vnitra o udělení **Akreditace vzdělávací instituce** jako takové a poté **Akreditace vzdělávacího programu** - vstupního vzdělávání. Z tohoto povolení vyplývá fakt, že vstupní vzdělávání jako jediné provozuje krajský úřad sám. Vedou ho nejen vedoucí pracovníci, právníci odborů, ale i samotní úředníci. Vstupní vzdělávání trvá 5 pracovních dní. Krajský úřad udělal vstřícný krok vůči obcím, které spadají do jeho působnosti. Nabízí jim vzdělávání za velmi symbolickou cenu – 500 Kč za celý týden za jednu osobu.

- **mimo pracoviště** – toto školení, které pořádají vzdělávací agentury, navštíví většinou malé množství osob (2-3); jedná se o semináře různých odborností, které absolvují jen ti, kteří nové znalosti uplatní při své práci.

Zajímavostí je, že vzdělávací agentury nabídky svých kurzů doslova hrnou. Je tedy z čeho vybírat a často se musejí odmítnout nebo odsunout z důvodu již nedostačujících finančních prostředků.

- **Samostudium** – souvisí zejména s potřebou získat vstupní vzdělání nebo nejrůznější odborné způsobilosti.

Druhy vzdělávání úředníků (určeno zákonem):

- vstupní vzdělávání,
- průběžné vzdělávání,
- příprava a ověření zvláštní odborné způsobilosti,
- vzdělávání vedoucích úředníků.

Vstupní vzdělávání

Jedná se o vzdělávání, které musí absolvovat **všichni úředníci**. Poskytne jim širší obecný přehled o veřejné správě, nezbytné znalosti věcné problematiky - týkající se agendy, o které úředník rozhoduje, a která je zahrnuta do zvláštní odborné způsobilosti určené pro úředníky vykonávající vybrané činnosti v přenesené působnosti.

Patří sem povinnost úředníka osvojit si základní dovednosti a návyky potřebné pro výkon správních činností, znalosti základů užívání informačních technologií a základní komunikační, organizační a další dovednosti vztahující se k jeho pracovnímu zařazení. Zahrnuje zároveň znalosti základů veřejných financí, evropského správního práva a pravidel etiky úředníka.

Úředník je povinen ukončit vstupní vzdělávání nejdéle do 3 měsíců ode dne vzniku pracovního poměru. Ukončení vstupního vzdělávání se prokazuje osvědčením vydaným vzdělávací institucí. V případě, že úředník má zvláštní odbornou způsobilost, není povinnost toto vstupní vzdělávání absolvovat.

Průběžné vzdělávání

Při podstatných změnách, kterými veřejná správa prochází, je důležité zaručit aktualizaci znalostí úředníků. Vzdělávání, které zahrnuje **prohlubující, aktualizací a specializační** vzdělávání úředníků **zaměřené na výkon** správních činností v územní samosprávném celku. Součástí je získávání a zdokonalování jazykových schopností jejichž význam neustále roste. Úředníci mají možnost se dvakrát týdně účastnit jazykových kurzů.

Typická forma předávání informací jsou **kurzy**. O účasti na jednotlivých kurzech rozhoduje vedoucí úřadu na základě potřeb organizace. Brán je ohled na plán vzdělávání jednotlivých úředníků. Úředník je poté povinen se kurzu zúčastnit.

Územní samosprávný celek je v souladu se zákoníkem práce povinen vytvářet úředníkům podmínky pro to, aby mohli své povinnosti v průběžném vzdělávání plnit. Vzdělávání se považuje za výkon práce a úředník dostane za tuto dobu náhradu platu ve výši průměrného výdělku. Náklady za vzdělávání nese územní celek.

Zvláštní odborná způsobilost

Ve veřejné správě jsou správní činnosti, které mohou zajišťovat jen úředníci se zvláštní odbornou způsobilostí. Zahrnuje souhrn znalostí a dovedností nezbytných pro výkon činností stanovených právním předpisem – **vyhláška č. 512/2002 Sb., o zvláštní odborné způsobilosti úředníků územních samosprávných celků.**

Zvláštní odborná způsobilost **má obecnou a zvláštní část.** Obecná část obsahuje znalost základů veřejné správy, její organizaci a činnost, znalost zákona o obcích, zákona o krajích a zákona o správním řízení. Zvláštní část zahrnuje znalost působnosti orgánů územní samosprávy a územních samosprávných úřadů vztahující se k těmto činnostem a schopnost jejich aplikace.

Územní samosprávný celek je povinen v této souvislosti přihlásit úředníka k vykonání zkoušky do 6 měsíců od vzniku jeho pracovního poměru nebo do 3 měsíců ode dne, kdy úředník začal tyto činnosti vykonávat. Pro absolvování kursů a školení v rámci zvláštní odborné způsobilosti je pro úředníka zákonem stanovena doba 18 měsíců od vzniku pracovního poměru nebo ode dne kdy začal vykonávat správní činnosti, které danou způsobilost vyžadují. Pokud úředník nemá zvláštní odbornou způsobilost, může správní činnost vykonávat nejdéle po dobu 18 měsíců od vzniku pracovního poměru nebo ode dne zahájení výkonu správní činnosti.

Tuto povinnost nemá úředník, který získal vzdělání v bakalářských nebo magisterských studijních programech stanovených právním předpisem (např. školení v rámci zvláštní odborné způsobilosti se nevztahuje na absolventa Právnické fakulty Univerzity Karlovy, který bude na úřadě vykonávat agendu ve správním řízení) – **vyhláška č. 511/2002 Sb., o uznání rovnocennosti vzdělávání úředníků územních samosprávných celků.**

Vzdělávání vedoucích úředníků

Vedoucí úředníci a vedoucí úřadů jsou povinni se zúčastnit zvláštního vzdělávání. Zahrnuje obecnou a zvláštní část a zaměřuje se na **znalosti a dovednosti v oblasti řízení** úředníků a na přehled o činnostech vykonávaných podřízenými úředníky. Toto vzdělávání je vedoucí

úředník povinen ukončit do 2 let. Vedoucí úředník, který se účastnil tohoto druhu vzdělávání a krajský úřad uhradil náklady, musí setrvat po ukončení tohoto vzdělávání v pracovním poměru po dobu 3 let. Pokud by rozvázal pracovní poměr dříve, je povinen uhradit veškeré související náklady (případně jejich část).

Povinnost k úhradě nákladů by nevznikla, např. jestliže by vedoucí úředník nemohl vykonávat ze zdravotních důvodů práci, pro kterou absolvoval vzdělávání, nebo jestliže by s ním územní celek skončil pracovní poměr výpovědí z určitých důvodů (kromě výpovědi nebo okamžitého zrušení pro porušení pracovní kázně).

4.8 Zhodnocení úrovně personálních činností na Krajském úřadě Pardubického kraje

Samotná analýza personálních činností organizace ve veřejném sektoru se stala pro bakalantku velkým přínosem. Získala tak ucelený přehled o všech činnostech, které s personalistikou souvisejí. Na dalších řádcích dojde ke zhodnocení jednotlivých analyzovaných etap.

Při poznávání první etapy, analýzy a popisu pracovního místa, se stala zajímavostí skutečnost, že samotným tvůrcem skutečných funkčních popisů pracovních míst je právě personalistka, která byla ochotna poskytnout informace pro vypracování praktické části této bakalářské práce. Samotný formulář je smysluplně zpracovaný a lze ho flexibilně obměňovat podle potřeb konkrétního místa. Není nutné zde cokoliv měnit, neboť tato část procesu funguje dle potřeb organizace.

Personální plánování počtu pracovníků není příliš flexibilní z důvodu závislosti organizace na poskytovaných financích ze státního rozpočtu. Tyto finanční prostředky na odměňování úředníků jsou předem dány a není možné v průběhu roku dělat nějaké převratné změny. Snad jediným plánem, který je vytvářen a aktualizován je plán vzdělávání úředníků. Bakalantka nenavrhuje žádné změny.

Získávání a výběr zaměstnanců je na krajském úřadě specifickým procesem, který je doprovázen platnými předpisy. Samotné výběrové řízení, včetně veškeré související korespondence, je něco jiného, než v soukromém sektoru. Specifičností tohoto krajského úřadu je skutečnost, že při výběrovém řízení je vždy přítomen pan ředitel. Nebývá to běžná praxe.

Výhodou tedy je, že nejvýše postavená osoba takto významné organizace má zájem své budoucí zaměstnance poznat už ve fázi jejich výběru. Jako nedostačující bakalantka považuje neinformování uchazečů o jejich nezařazení do výběrového řízení. Přitom stačí krátký telefonický rozhovor nebo stručná písemná zpráva a uchazeč může svoje hledání zaměstnání směřovat jinam a nečekat mnoho dní v naději, že bude pozván. Zlepšením v této etapě je zvýšit informovanost směrem k uchazečům, ať už emailem, písemnou zprávou nebo telefonickou cestou.

Pracovně-právní vztahy řeší organizace v souladu s platným zákoníkem práce.

Fáze hodnocení pracovníků poskytla dvojí zjištění. Na straně jedné je kladné hodnocení toho, že fáze hodnocení pracovníků v takové organizaci vůbec probíhá. Na straně druhé probíhá hodnocení na krajském úřadě pouze jednou ročně. Četnost hodnotících aktivit je tedy velmi řídká. Návrhy na změny a zlepšení vyplývající z hodnocení nemohou být včas, po tak dlouhém období, předmětem zdokonalování. Bakalantka takové hodnocení považuje spíše za plánovaný pohovor se svým nadřízeným a navrhuje zvýšit četnost hodnocení na jednou za čtvrt roku, tedy celkem čtyřikrát do roka.

Odměňování pracovníků je v organizaci rozděleno do několika kroků. Důležité je správné zařazení úředníka do platových tříd podle dosaženého vzdělání a podle délky praxe. Základní výše platu je známá již při nástupu pracovníka do zaměstnání. Součástí mohou být i různé formy příplatků, nejznámější je osobní příplatek, který stanovuje vedoucí pracovník. Důležité je, aby vedoucí pracovník při rozdělování a stanovování odměn pro své podřízené zachoval objektivitu a spravedlnost. Jen tak může být zaručena spokojenost i v této etapě personálních činností. Otázkou je, zda je spravedlivé, když pracovník s nižším stupněm vzdělání trvale podává mnohem vyšší výkon a je ohodnocen méně?

Vzdělávání úředníků patří na krajském úřadě k silným stránkám. Jedná se o velmi propracovaný proces podpořený zákonem. Vzdělávací agentury se předhánějí s nejrůznějšími kurzy a to je dobře. Úředník nemůže vědět všechno. Měl by ovšem získat všeobecný přehled o organizaci v níž pracuje, o navazujících správních činnostech a měl by umět poradit v každé situaci. Vzdělávací programy poskytované organizací jsou dostupné za symbolický poplatek i pracovníkům obcí, čímž je jim poskytována velká podpora. Proces vzdělávání je velmi pružný podle potřeb organizace a není tady zapotřebí žádných změn.

ZÁVĚR

K úspěchu nestačí sebelepší organizace a užívání metod týkajících se činností veřejné správy. V institucích, které vykonávají veřejnou správu nesmí proto chybět lidé, kteří budou dostatečně vzdělaní a budou odborně připraveni na vykonávání činností souvisejících s veřejným sektorem. Snahou je, aby se tito zaměstnanci ztotožňovali s cíly a úkoly veřejné správy a byli odpovědní za svoji práci.

Lidský kapitál představuje lidský faktor v organizaci. Je to kombinace inteligence, dovedností a zkušeností, co dává organizaci její zvláštní charakter. Lidské složky jsou ty složky, které jsou schopny učení se, změny, inovace a kreativity. Pokud jsou tyto složky motivovány, zabezpečí dlouhodobý chod organizace.

V literatuře je možné se setkat s různým počtem a různým pojetím personálních činností. Personální činnosti představují výkonnou část práce personálního útvaru. Důležitost lidských zdrojů v pracovním procesu nemohou organizace opomíjet. V současném dynamickém prostředí bude péče o lidské zdroje předpokladem pro zvyšování jejich produktivity.

Cílem této bakalářské práce je analyzovat, jaké personální činnosti se na Krajském úřadě Pardubického kraje provádějí a na základě výsledků analýzy provést zhodnocení stavu včetně doporučení případných změn.

Prostřednictvím řízených rozhovorů s vedoucí pracovnící personálního oddělení byly získány informace, které jsou rozebrány v praktické části této bakalářské práce. K bližšímu seznámení se s personálními činnostmi v organizaci pomohla i obsahová analýza příloh, které jsou součástí.

Na krajském úřadě se uplatňují principy moderního personálního plánování, i když ne ve všech personálních činnostech.

Za nejpropracovanější oblast považuje bakalantka systém vzdělávání pracovníků. Pro nově příchozí pracovníky je plně připraven a zajištěn plán vzdělávání. Jedná se o plán dobře promyšlený, v dnešní době i podpořený příslušným zákonem, který bez potíží v organizaci funguje. Netýká se jen nových pracovníků, ale zároveň zajišťuje prohlubování znalostí a dovedností pro stávající úředníky. Otázkou je, zda je vždy nutné absolvovat množství nabízených kurzů s přihlédnutím k vykonávanému druhu práce.

Jako nejslabší se jeví oblast personálního plánování. Vzhledem k tomu, že počet pracovníků na krajském úřadě je určen závazným limitem Ministerstva vnitra a souvisí s omezeným přísunem mzdových prostředků, personální plánování se tu neprovádí.

Opomíjenou činností je analýza pracovního místa. Tato etapa není také prováděna, neboť popis pracovního místa je dán katalogem prací. Tento krok je nahrazen popisem pracovního místa, který slouží potřebám jednotlivých oddělení. Specifika pracovního místa jsou dána vedoucí pracovníci personálního útvaru.

Z výsledků této bakalářské práce vyplývá také skutečnost, že etapa hodnocení pracovníků není příliš rozpracovaná. Hodnocení zaměstnanců jednou za kalendářní rok nemůže být dostačující.

Personální činnost týkající se odměňování úředníků je plně fungující. Jedná se o proces poněkud složitější. Na jednu stranu je proces odměňování pevně dán na základě zařazení pracovníků do platových tarifů včetně stanovení osobního příplatku, na straně druhé nemusí vždy vypovídat o skutečně provedené práci samotného pracovníka.

Návrhem na zlepšení je tedy zvýšit četnost hodnocení pracovníků z současného jednoho hodnocení na čtyři hodnocení v kalendářním roce. Dalším krokem ke změnám je návrh na včasné zvážení důležitosti absolvování nejrůznějších vzdělávacích aktivit s ohledem na vykonávání pracovních činností zaměstnanců. Smyslem je, aby nedocházelo k plýtvání finančních prostředků tam, kde to není potřebné. Posledním návrhem na změnu je informovat každého uchazeče o jeho nezařazení do výběrové řízení a to např.: emailem, poštou, telefonicky.

Úroveň činností Krajského úřadu Pardubického kraje jako celku odpovídá zásadám personální práce v orgánech územní samosprávy. Na základě rozhovoru s vedoucí pracovníci personálního oddělení je viděn současný systém personálních činností za plně přijatelný a vyhovující, bez potřeb závažnějších změn. Je zde nutné vyzdvihnout vstřícnost, zájem a pohodovou atmosféru, která tu panuje. Nezbyvá, než vyslovit přání, aby stávající podmínky nadále co nejvíce všem zúčastněným vyhovovaly a na krajském úřadě panovala i nadále taková nálada jako doposud.

POUŽITÁ LITERATURA

Literatura:

1. ARMSTRONG, Michael, KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů*. Praha : Grada, 2002. Expert. ISBN 80-247-0469-2.
2. ARMSTRONG, Michael, KOUBEK, Josef, BERKA, Jaroslav. *Personální management*. 1. vyd. Praha : Grada, 1999. ISBN 80-7169-614-5.
3. WEIHRICH, Heinz, KOONTZ, Harold. *Management*. 1. vyd. Praha : Victoria Publishing, 1993. ISBN 80-85605-45-7.
4. BĚLOHLÁVEK, František, KOŠŤAN, Pavol, ŠULEŘ, Oldřich. *MANAGEMENT*. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 2001. ISBN 80-85839-45-8.
5. PLAMÍNEK, Jiří. *Vedení lidí, týmů a firem : praktický atlas managementu*. 1. vyd. Praha : Grada, 2002. Manažer. ISBN 80-247-0403-X.
6. DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. *Management lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha : C. H. Beck, 2007. ISBN 978-80-7179-893-4.
7. WALKER, Alfred J. *Moderní personální management : nejnovější trendy a technologie*. 1. vyd. Praha : Grada, 2003. ISBN 80-247-0449-8.
8. DĚDINA, Jiří, CEJTHAMR, Václav. *Management a organizační chování : manažerské chování a zvyšování efektivity, řízení jednotlivců a skupin, manažerské role a styly, moc a vliv v řízení organizací*. 1. vyd. Praha : Grada, 2005. Expert. ISBN 80-247-1300-4.
9. DONNELLY, James H., GIBSON, James L., IVANCEVICH, John M. *Management*. 1. vyd. Praha : Grada, 1997. ISBN 80-7169-422-3.
10. BĚLOHOUBEK, Pavel. *Logistika v řízení podniku II. : logistika v řízení lidských zdrojů*. Brno : Inženýrské centrum, 1997. ISBN 80-902175-1-6.
11. VEBER, Jaromír. *Management : Základy, prosperita, globalizace*. 1. vyd. Praha : Management Press, 2000. ISBN 80-7261-029-5.

Zákony:

12. Zákon č. 312/2002 Sb., o úřednicích územních samosprávných celků a o změně některých zákonů.
13. Zákon č. 129/2000 Sb., o krajích.
14. Nařízení vlády č. 564/2002 Sb., o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě.
15. Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce.

Ostatní zdroje:

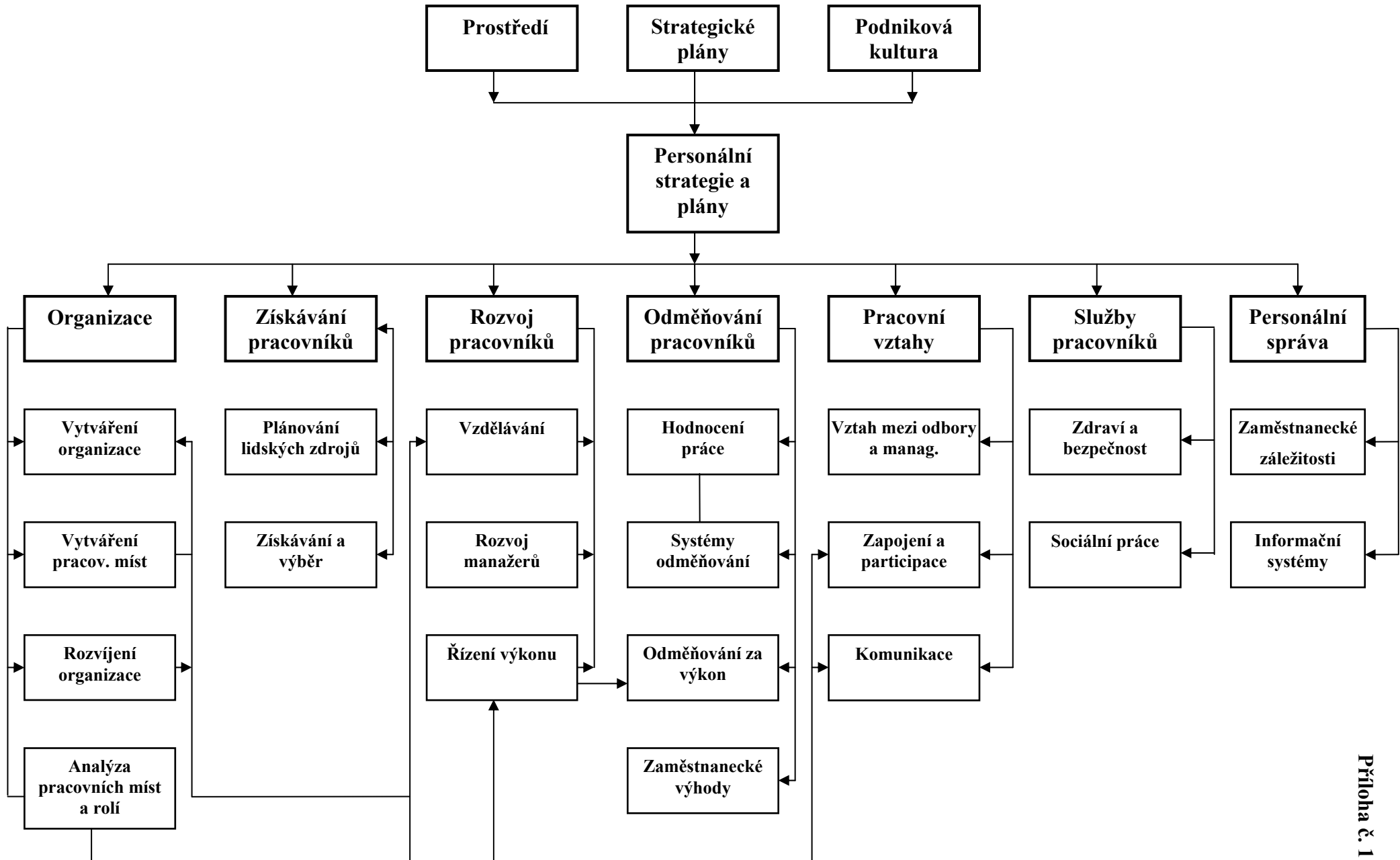
16. Interní materiály Krajského úřadu Pardubického kraje.
17. *Krajský úřad Pardubického kraje* [online]. c2004 [cit. 2008-03-10]. Dostupný z WWW: <<http://www.pardubickykraj.cz/index.asp?thema=2612&category=>>.
18. *Ministerstvo vnitra České republiky : reforma veřejné správy* [online]. c2001 [cit. 2008-04-12]. Dostupný z WWW: <http://www.mvcr.cz/reforma/zpravy/priprava/pri_ii_1.html>.

PŘÍLOHY

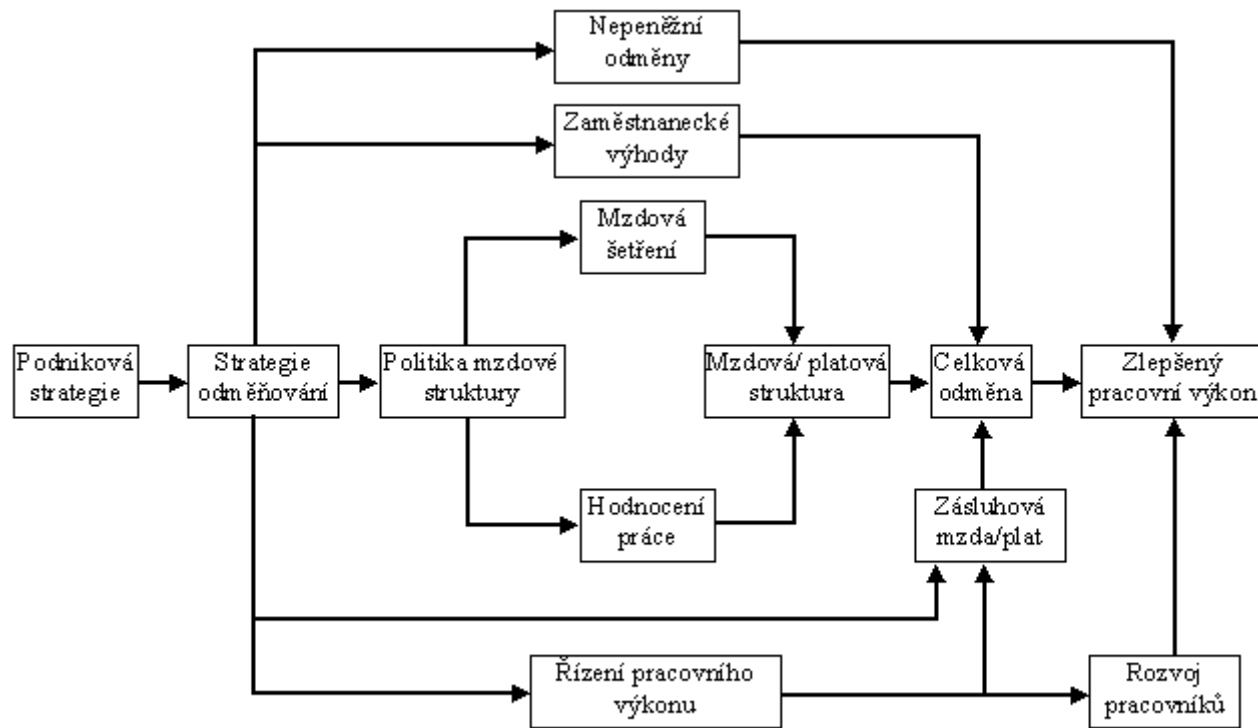
SEZNAM PŘÍLOH

| | |
|---------------------|---|
| Příloha č. 1 | Personální činnosti – vzájemné vztahy |
| Příloha č. 2 | System odměňování |
| Příloha č. 3 | Organizační schéma krajského úřadu |
| Příloha č. 4 | Osobní dotazník (k zápočtu odpracované doby) |
| Příloha č. 5 | Osobní dotazník |
| Příloha č. 6 | Osobní údaje k datu... |
| Příloha č. 7 | Oznámení o vyhlášení výběrového řízení |
| Příloha č. 8 | Pracovní smlouva |
| Příloha č. 9 | Popis pracovního místa |

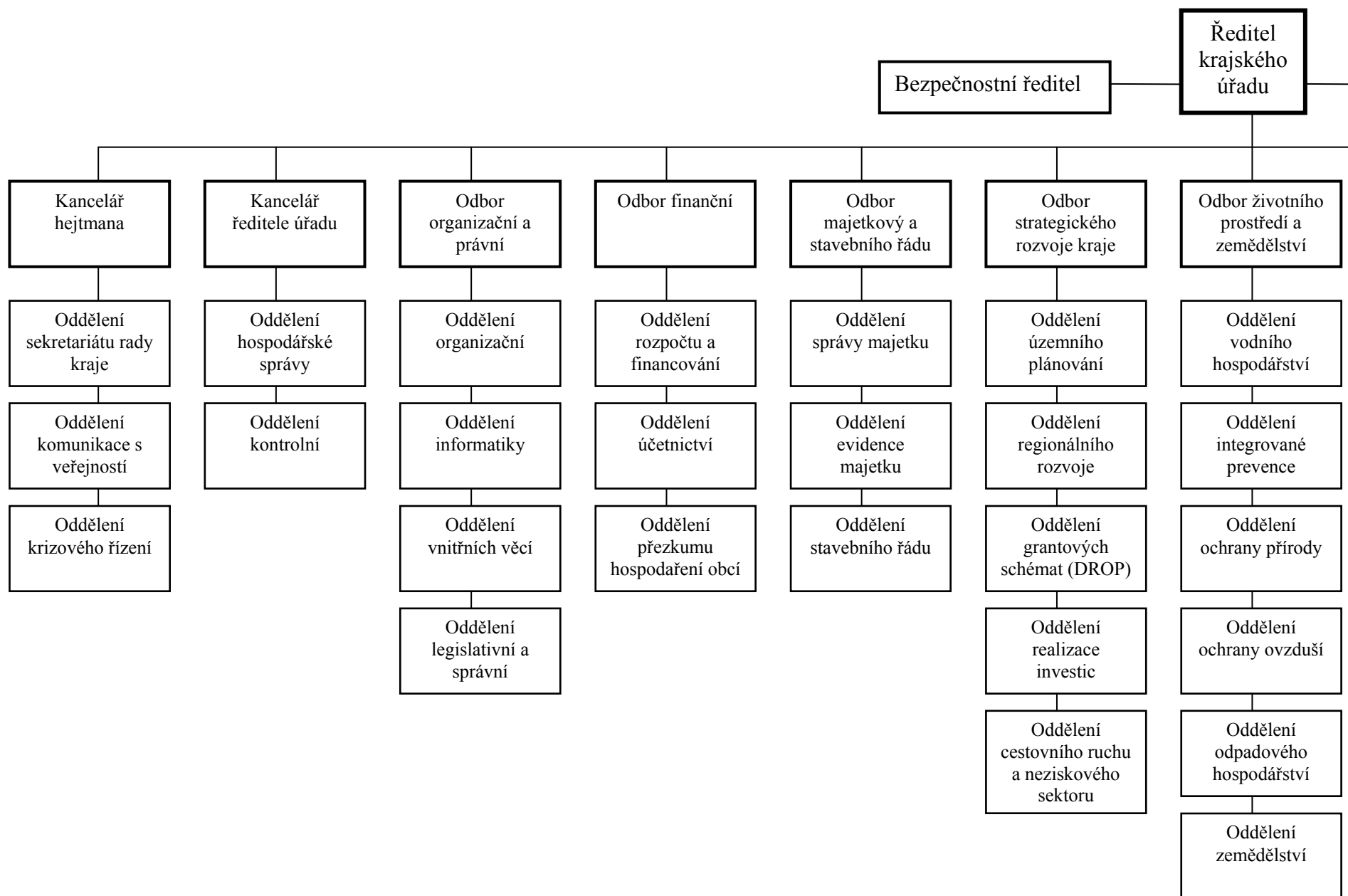
Personální činnosti – vzájemné vztahy



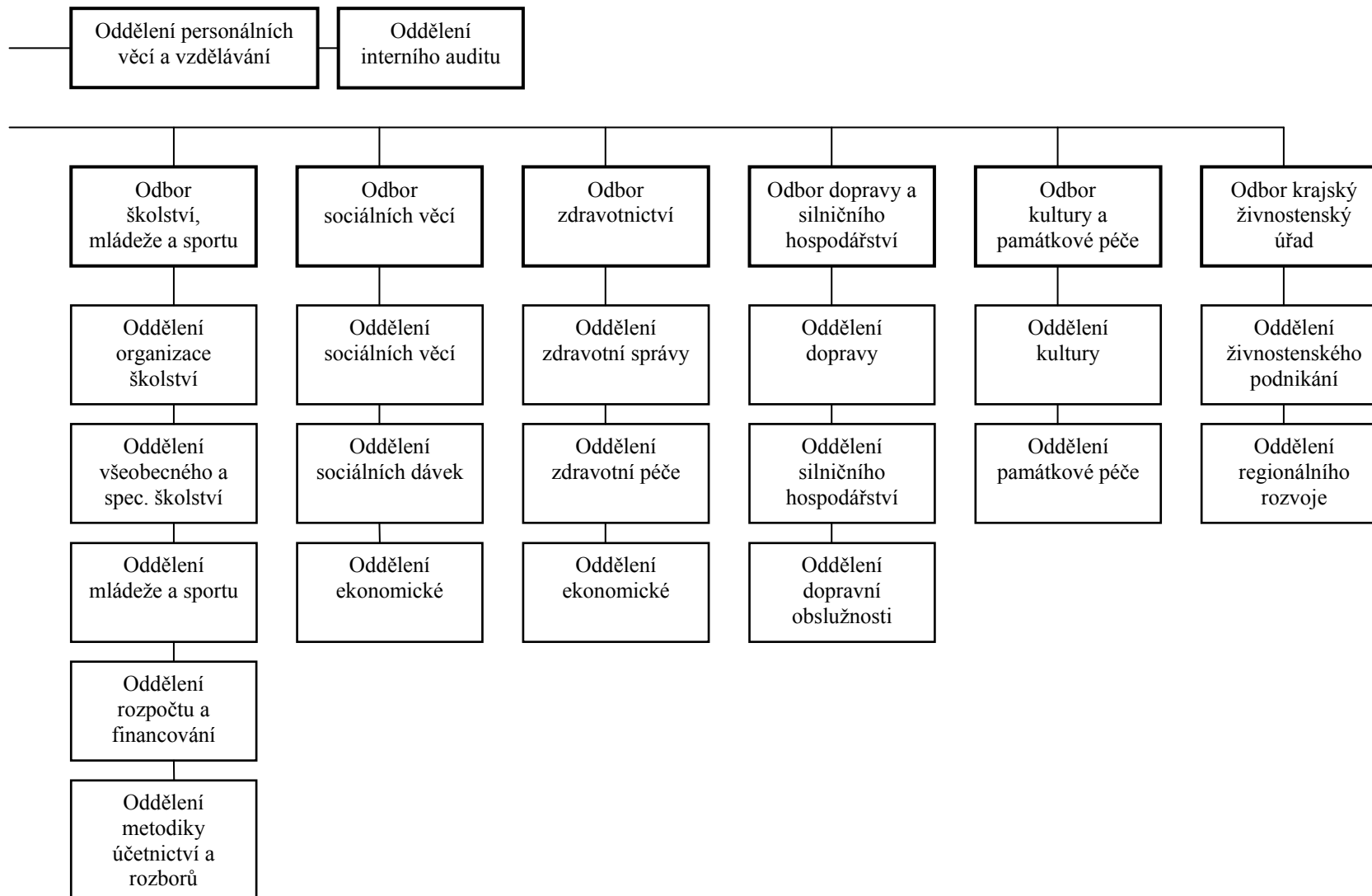
System odměňování



Organizační schéma krajského úřadu
k 31.12.2006



Organizační schéma krajského úřadu
k 31.12.2006



KRAJSKÝ ÚŘAD PARDUBICKÉHO KRAJE

OSOBNÍ DOTAZNÍK (k zápočtu odpracované doby)

příjmení, jméno, titul:..... nar:.....

nejvyšší dosaž. vzdělání: obor: datum ukonč.:

pro odbor: datum nástupu:

| Zaměstnán od – do MD od – do ZVS od – do přesné datum | zaměstnavatel | druh vykonávané práce | zápočet doby | |
|--|---------------|--------------------------|--------------|--------|
| | | | rok/měs | uznáno |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |

Doba započitatelné praxe ke dni :..... roků:.....měsíců:

Datum:

.....
pravdivost údajů stvrzuji svým podpisem**Pozn. Zaměstnání, mateřskou dovolenou, základní vojenskou službu a náhradní voj.slужbu rozeptejte, prosím, samostatně a chronologicky za sebou.**

Zaměstnavatel :

OSOBNÍ DOTAZNÍK

| Příjmení, jméno, titul rodné | | Den, měsíc, rok narození, místo, okres (stát) | | | | |
|--|-----------------------------------|---|---|--------------------------|----------------------------|--------------|
| Trvalé bydliště - PSČ | | Přechodné bydliště - PSČ | | | | |
| Rodné číslo: | Zdravotní pojišťovna | Národnost | Státní příslušnost | Rodinný stav | | |
| Číslo OP: | Vydal: | Voják | ano <input type="checkbox"/> ne <input type="checkbox"/> | Telefon: | | |
| RODINNÍ PŘÍSLUŠNÍCI | | | | | | |
| Jméno, příjmení (i rodné) | Rod. číslo | Dat. narození | Inval. | Bydliště | Zaměstnán(a), studuje, kde | |
| Manžel(ka), druh, družka | | | | | | |
| Děti | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| Ost. vyživ osoby | | | | | | |
| | | | | | | |
| DOKONČENÉ | VZDĚLÁNÍ | Druh školy, výchovy, obor | | Počet tříd (semestrů) | Rok ukončení | Druh zkoušky |
| | základní | | | | | |
| | střední odborné | | | | | |
| | úplné střední (uč.obor s mat.) | | | | | |
| | úplné střední všeobecné | | | | | |
| | vyšší odborné | | | | | |
| | vysokoškolské | | | | | |
| | vědecká výchova | | | | | |
| | postgrad. studium | | | | | |
| | nahrazující předepsané | | | | | |
| Nedokončené (včetně součas. studia) | | | | | | |
| Dlouhodobé kurzy (odborné školení apod.) stáže | | | | | | |
| VYUČEN | | | ZNALOST CIZÍCH ŘEČÍ | | | |
| v organizaci (podniku) | v roce | v oboru | jazyk | stupeň znalosti | zkoušky | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |

Průběh předchozích zaměstnání

(uveďte všechna zaměstnání včetně studia, voj. základní služby apod.)

Záznamy organizace

| Zaměstnavatel (organizace) - sídlo | Pracovní zařazení | od | do | roků | dní |
|--------------------------------------|-------------------|----|----|------|-----|
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |

Máte ještě jiný pracovní poměr ?

| Zaměstnavatel | od | druh činnosti | úvazek |
|---------------|----|---------------|--------|
| | | | |

| Pobíráte důchod ? | | | Změněná prac. schopnost - invalidita | | Vaš zdravotní stav |
|-------------------|----|--------------|--------------------------------------|--------------|--------------------|
| druh | Kč | datum výměru | od | datum výměru | |
| | | | | | |

Je proti Vám vedeno soudní řízení ?
ANO
NE

důvod:

Máte stanovené srážky ze mzdy např. výživné, půjčky a jiné závazky ? ANO
NE

Kým čj.
ze dne ve výši Kč

- Vaši příbuzní u nás zaměstnaní.
Jméno :

Uveďte další okolnosti charakterizující Vaše další odborné znalosti a dovednosti (řidičský průkaz, druh a ev. číslo), práce na PC apod.

Prohlašuji, že nejsem závislý(á) na požívání alkoholu a drog, nic jsem nezamířel a všechny údaje mnou uvedené jsou pravdivé.

V dne Podpis

PARDUBICKÝ KRAJ – KRAJSKÝ ÚŘAD

Osobní údaje k datu

| | |
|--|---------------------------|
| Příjmení, jméno, titul: | |
| Datum narození: | Rodné číslo: |
| Číslo OP: | Rodinný stav: |
| Číslo pasu: | Dosažený stupeň vzdělání: |
| Adresa trvalého bydliště (včetně PSČ): | |
| č. tel.: | |
| Adresa přechodného bydliště (včetně PSČ): | |
| č. tel: | |
| Zdravotní pojišťovna: | |
| Peněžní ústav a číslo účtu, kam má být zasílán můj plat (odměna) : | |

Zároveň prohlašuji, že aktuální změny oznámím oddělení personál. věci a vzdělávání.

Datum:

Podpis:

**PARDUBICKÝ KRAJ
KRAJSKÝ ÚŘAD**

OZNÁMENÍ O VYHLÁŠENÍ VÝBĚROVÉHO ŘÍZENÍ

Ředitel Krajského úřadu Pardubického kraje vyhláší výběrové řízení č. 53/2007 dle zákona č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků a o změně některých zákonů, na obsazení pracovního místa:

Výběrové řízení č. 53

manažer globálního grantu pro oddělení programové pomoci EU ve školství – odbor školství, mládeže a sportu

místo výkonu práce: Pardubický kraj - Krajský úřad Pardubického kraje

platové zařazení: 11. platová třída (odměňování podle zákona č. 262/2006 Sb. a nařízení vlády č. 564/2006 Sb.)

charakteristika vykonávané činnosti:

- příprava a vedení globálního grantu včetně přípravy a vyhlášení výzev, administrativního zajišťování procesu hodnocení projektů, smluvní činnost vůči příjemcům pomoci v rámci zajišťování výkonu činnosti Zprostředkujícího subjektu
- podílí se na zajišťování propagace OP VK
- zajišťování poradenské a metodické činnosti pro žadatele a příjemci pomoci v OP VK
- kontrolní činnost
- zpracovává vlastní směrnice, metodické pokyny a příručky s souladu se závaznými kritérii stanovenými na úrovni MŠMT

požadavky:

- vysokoškolské vzdělání
- praxe v oboru, školství nebo ve státní správě minimálně 2 roky
- orientace v problematice programové pomoci EU (OP VK) a školství
- dobré komunikační schopnosti a vystupování
- znalost práce na PC
- znalost jednoho světového jazyka
- řidičský průkaz

Zákonné předpoklady pro vznik pracovního poměru:

- předpoklady podle § 4 zákona č. 312/2002 Sb.

Náležitosti písemné přihlášky uchazeče:

- přesné označení výběrového řízení
- jméno, příjmení a titul uchazeče
- datum a místo narození uchazeče
- státní příslušnost uchazeče
- místo trvalého pobytu uchazeče
- telefonní kontakt
- číslo občanského průkazu nebo číslo dokladu o povolení k pobytu, jde-li o cizího státního občana
- datum a podpis uchazeče

Výčet dokladů, které zájemce připojí k přihlášce:

- profesní životopis, včetně údajů o odborných znalostech a dovednostech týkajících se správních činností
- výpis z evidence Rejstříku trestů ne starší než 3 měsíce; u cizích státních příslušníků též obdobný doklad osvědčující bezúhonnost vydaný domovským státem; pokud takový doklad domovský stát nevydává, doloží se bezúhonnost čestným prohlášením
- ověřená kopie dokladů o nejvyšším dosaženém vzdělání

Předpokládaný termín nástupu: dohodou

Lhůta pro podání přihlášky: 28. 9. 2007

Způsob podání přihlášky: písemně na adresu: Krajský úřad Pardubického kraje
oddělení personálních věcí a vzdělávání
Komenského náměstí 125
532 11 Pardubice



PARDUBICKÝ KRAJ
Krajský úřad

PRACOVNÍ SMLOUVA

Zaměstnavatel: **Pardubický kraj, zastoupený Ing. Jaroslavem Folprechtem, ředitelem Krajského úřadu Pardubického kraje, Komenského nám. 125, 532 11 Pardubice**

a

pan, paní, slečna:
narozen(a): místo:
trvalé bydliště:

uzavírají tuto **pracovní smlouvu**:

1. Zaměstnanec se zavazuje pro zaměstnavatele vykonávat práci:

Bližší označení druhu práce: stanoveno v popisu pracovního místa

Místem výkonu práce je: **Pardubický kraj**

Pro účely cestovních náhrad se za pravidelné pracoviště považuje sídlo Pardubického kraje, Komenského náměstí 125, 532 11 Pardubice.

Dnem nástupu do práce je:

2. Tato pracovní smlouva se uzavírá na dobu: **určitou/neurčitou**

od d. m. rrrr do d. m. rrrr

3. Zaměstnanec a zaměstnavatel sjednávají zkušební dobu

4. Zaměstnanci náleží za vykonanou práci plat ve výši: stanoveno platovým výměrem

Platové podmínky jsou stanoveny podle zákona č. 262/2006 Sb., zákoník práce, (dále jen „zákoník práce“) a v souladu s nařízeními vlády ČR č. 564/2006 Sb., o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě, a dle příslušného nařízení vlády, kterým se stanoví katalog prací, ve znění pozdějších předpisů. Plat je splatný měsíčně pozadu a bude poukazován na účet zaměstnance do 15. dne následujícího měsíce.

5. Zaměstnanec souhlasí s vysíláním na pracovní cesty na dobu nezbytné potřeby zaměstnavatele. V případě vyslání zaměstnance k výkonu práce na území jiného státu, přísluší zaměstnanci plat v české měně.

6. Pracovní doba, délka a čerpání dovolené, jakož i výpovědní doba se sjednávají ve smyslu zákoníku práce a podle příslušných ustanovení pracovního řádu .
7. Jinou výdělečnou činnost smí zaměstnanec vykonávat jen za podmínek stanovených zákoníkem práce a případně zákonem č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků a o změně některých zákonů (dále jen „zákon o úřednících“).
8. Zaměstnanec se zavazuje v rozsahu stanoveném obecně závaznými právními předpisy zachovávat mlčenlivost o skutečnostech, které se dozvěděl při výkonu zaměstnání a v souvislosti s ním. Bere na vědomí, že porušení této povinnosti je považováno za porušení povinnosti vyplývající z pracovního poměru, které by mohlo být důvodem pro skončení pracovního poměru.
9. Odpovědnost zaměstnance i zaměstnavatele za škodu vzniklou při plnění pracovních úkolů nebo v přímé souvislosti s nimi se řídí příslušnými ustanoveními zákoníku práce a dalších právních předpisů.
10. Zaměstnanec byl před uzavřením pracovní smlouvy seznámen s právy a povinnostmi, platovými podmínkami, pracovním řádem, s právními předpisy k zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví při práci. Současně byl zaměstnanec seznámen s dalšími vnitřními předpisy. Ode dne nástupu je zaměstnavatel povinen přidělovat zaměstnanci práci podle pracovní smlouvy, platit mu za vykonanou práci plat, vytvářet podmínky pro splnění pracovních úkolů a dodržovat ostatní podmínky stanovené právními předpisy nebo pracovní smlouvou.
11. Zaměstnanec je povinen podle pokynů zaměstnavatele konat osobně práce podle pracovní smlouvy ve stanovené pracovní době a dodržovat povinnosti vyplývající pro něj z pracovního poměru.
12. Ustanovení této smlouvy se řídí právními předpisy České republiky, zejména zákoníkem práce a případně zákonem o úřednících vč. jejich prováděcích předpisů.
13. Zaměstnanec souhlasí s používáním rodného čísla v pracovněprávních dokumentech.
14. Smlouva se uzavírá ve dvou vyhotoveních, z nichž jedno obdrží zaměstnanec a nabývá platnosti dnem podpisu.

V Pardubicích dne

.....
podpis zaměstnance

.....
razítko a podpis zaměstnavatele

Krajský úřad Pardubického kraje

POPIS PRACOVNÍHO MÍSTA

/aktuální obsazení - informace o nejdůležitějších vzdělávacích aktivitách zaměstnance/

Název pracovního místa /dle katalogu prací, včetně číselného označení/ :**1.2.1/ tř. 10 - Komplexní koordinace a zajišťování vzdělávání zaměstnanců a členů zastupitelstva kraje****Aktuální personální obsazení :****Odbor:** kancelář ředitele**Oddělení:** personálních věcí a vzdělávání**Nadřízené funkční místo :** vedoucí oddělení personálních věcí a vzdělávání**Počet podřízených funkčních míst :** 0**Počet pracovních míst na odboru se shodnou činností :** 0**Požadavky na :**

stupeň vzdělání a zaměř.

vysokoškolské - ekonomické, pedagogické, právní, pers.

zkoušky ZOZ /specif./

ne

znalost cizích jazyků

anglický jazyk

na vědomosti, znalosti,
dovednosti, praxi

zejména:

zákon o úřednicích, zákoník práce

zákon o krajích

zákon o ochraně osobních údajů

vyhláška o zvláštní odborné způsobilosti

znalost práce na PC, znalost programu na vzdělávání

praxe v dané či obdobné činnosti vítána

vnitřní předpisy

ostatní související předpisy

| | | |
|--|--|----------------------------|
| Odpovědnost za : | komplexní zajišťování vzdělávání zaměstnanců a zastupitelů kraje, včetně evidence dodržování zákonů a nařízení pro oblast vzdělávání (zejména zákona o úřednících, vyhlášky pro ZOZ) dodržení limitu finančních prostředků na vzdělávání | |
| Kompetence : | ke schvalování účasti zaměstnanců na akcích spojených se vzděláváním - po předchozím souhlasu vedoucího odboru, ředitele úřadu k jednání se zástupci vzdělávacích agentur k likvidaci faktur a poukazů k výdaji v souvislosti s úhradou vzdělávacích aktivit | |
| Vlastnosti nezbytné pro výkon dané činnosti : | vlastnosti | nutné - 1 nápomocné - 2 |
| Vykonávané činnosti : | podíl na přípravě rozpočtu kraje pro oblast vzdělávání průběžná kontrola čerpání finančních prostředků na vzdělávání zpracování koncepce vzdělávání schvalování vzdělávacích aktivit zaměstnanců a zastupitelů kraje likvidace faktur a poukazů k výdaji na úhradu vzdělávacích akcí organizační zajištění vzdělávacích aktivit pořádaných krajským úřadem i externími vzdělávacími institucemi (vstupní vzdělávání, průběžné vzdělávání, vzdělávání vedoucích úředníků, ZOZ, jazykové vzdělávání) zpracování individuálních plánů vzdělávání a evidence absolvovaných vzdělávacích aktivit; včetně evidence a zakládání osvědčení | |

| | |
|--|---|
| | <p>zavedení PC programu na vzdělávání ; realizace PC zpracování agendy vzdělávání</p> <p>vytvoření a aktualizace směrnice pro vzdělávání</p> <p>vypracovávání kvalifikačních dohod o zvyšování kvalifikace</p> <p>vypracovávání žádostí o schvalování změn v akreditaci pro vstupní vzdělávání úředníků</p> <p>zpracovávání ročních zpráv o akreditovaných vzdělávacích programech v souladu se zákonem o úřednících</p> <p>předávání podkladů finančnímu odboru pro fakturaci obcím za vstupní vzdělávání úředníků</p> <p>příprava či podíl na realizaci programů pro rozvoj lidských zdrojů z prostředků EU</p> <p>další úkoly vyplývající ze sjednaného druhu práce v pracovní smlouvě</p> |
|--|---|

Zaměstnanec je držitelem následujících osvědčení :

1. ZOZ - finanční hospodaření územních samosprávných celků a jeho přezkum

2.

Požadavek na přihlášení k ověření ZOZ, konkrétní zaměření :

ne

Datum a podpis vedoucího odboru:

Datum a podpis zaměstnance :