



Vysoká škola ekonomická v Praze
Fakulta managementu v Jindřichově Hradci

Diplomová práce

Bc. Martina Zítková

2007

**Vysoká škola ekonomická v Praze
Fakulta managementu
Jindřichův Hradec**

Diplomová práce

Bc. Martina Zítková

2007

**Vysoká škola ekonomická v Praze
Fakulta managementu
Jindřichův Hradec**

Katedra managementu veřejného sektoru

Personální management krajů

Vypracovala:
Bc. Martina Zítková

Vedoucí diplomové práce:
Ing. Jana Krbová

Čáslav, duben 2007

Prohlášení

**Prohlašuji, že diplomovou práci na téma
„Personální management krajů“
jsem vypracovala samostatně.**

**Použitou literaturu a podkladové materiály
uvádím v příloženém seznamu literatury.**

.....
podpis studenta

Čáslav, duben 2007

Anotace

Personální management krajů

Analýza personálních činností na Krajském úřadu v Hradci Králové s podrobnějším zaměřením na vytváření a analýzu pracovních míst, získávání, výběr a přijímání pracovníků; vzdělávání pracovníků úřadu doplněné o dotazníkové šetření. Návrhy a doporučení.

Čáslav, duben 2007

Poděkování

**Chtěla bych tímto poděkovat vedoucí
mé diplomové práce Ing. Janě Krbové
z Vysoké školy ekonomické v Praze,
Fakulty managementu v Jindřichově Hradci
za odborné vedení a cenné připomínky
při jejím vypracování.**

**Dále bych ráda poděkovala
Ing. Ivě Kutíkové a pí Aleně Prokopové
z Krajského úřadu Královéhradeckého kraje
za poskytnutí informací pro zpracování
mé diplomové práce.**

Čáslav, duben 2007

Obsah

Úvod.....	1
I Personální management ve veřejné správě: teoretická východiska	3
1 Personální management	3
1.1 Systémy personálního managementu (státní služby).....	5
2 Vytváření a analýza pracovních míst.....	7
2.1 Vytváření pracovních míst.....	8
2.1.1 Proces tvorby pracovních míst.....	8
2.1.2 Přístupy a zásady vytváření pracovních míst.....	9
2.2 Analýza pracovních míst	10
2.2.1 Proces analýzy pracovních míst.....	10
2.2.2 Analýza počtu a struktury pracovních míst	11
2.3 Vztah vytváření a analýzy pracovních míst k jiným personálním činnostem	12
3 Získávání, výběr a přijímání pracovníků	13
3.1 Získávání pracovníků.....	13
3.1.1 Proces získávání pracovníků.....	14
3.1.2 Vztah získávání pracovníků k jiným personálním činnostem	20
3.2 Výběr pracovníků	20
3.2.1 Kritéria posuzování pracovní způsobilosti uchazečů.....	20
3.2.2 Proces výběru pracovníků.....	21
3.2.3 Zásady výběru pracovníků.....	24
3.2.4 Vztah výběru pracovníků k jiným personálním činnostem	25
3.3 Přijímání pracovníků.....	25
3.3.1 Postup přijímání pracovníků.....	25
4 Vzdělávání a rozvoj pracovníků	27
4.1 Systematické vzdělávání a rozvoj pracovníků.....	28
4.1.1 Identifikace potřeby vzdělávání.....	29
4.1.2 Plánování vzdělávání	30
4.1.3 Metody vzdělávání.....	31
4.1.4 Vyhodnocování výsledků a účinnosti vzdělávání.....	33
4.2 Vztah vzdělávání a rozvoje pracovníků s jinými personálními činnostmi	33
II Personální management Krajského úřadu Královéhradeckého kraje	35
5 Charakteristika Královéhradeckého kraje.....	35

6	Personální řízení na Krajském úřadu Královéhradeckého kraje.....	38
6.1	Vytváření a analýza pracovních míst Krajského úřadu Královéhradeckého kraje...39	
6.1.1	Vytváření pracovních míst.....	40
6.1.2	Analýza pracovních míst	41
6.2	Získávání, výběr a přijímání pracovníků Krajského úřadu Královéhradeckého kraje	49
6.2.1	Získávání pracovníků.....	49
6.2.2	Výběr pracovníků	56
6.2.3	Přijímání pracovníků.....	62
6.3	Vzdělávání pracovníků Krajského úřadu Královéhradeckého kraje	64
6.3.1	Proces vzdělávání	65
6.3.2	Dotazníkové šetření	69
6.3.3	Školení a vzdělávací akce na Krajském úřadu Královéhradeckého kraje – vzdělávání úředníků	73
	Závěr	79
	Seznam použitých pramenů a literatury.....	82
	Přílohy.....	85

Úvod

Jakákoliv organizace může dobře fungovat pouze tehdy, pokud získá kvalitní lidské zdroje a dostatečně o ně pečuje. Lidský kapitál je klíčovým kapitálem v každé organizaci, ať soukromé či veřejné, a proto v nich hraje rozhodující význam personální práce. Každá instituce si musí uvědomit, že lidé představují její největší bohatství a řízení tohoto zdroje rozhoduje o její úspěšnosti či neúspěšnosti.

Na kvalitu personálního řízení je v dnešní době kladen veliký důraz. Zabývají se jím nejenom personalisté, ale i manažeři a vedoucí. Ve své bakalářské práci jsem psala o oblasti personalistiky v podnikové sféře. Zajímalo mě však také, jak probíhají některé personální činnosti v institucích veřejné správy, proto jsem si pro svoji diplomovou práci zvolila problematiku personálního managementu krajů. Neustálé změny nutí jednotlivé instituce veřejné správy plně využívat své zaměstnance a hledat účinné formy řízení a vzdělávání pracovníků, od kterých se očekává adaptabilita a flexibilita.

Cíl své diplomové spatřuji v analýze a přiblížení současné situace některých personálních činností ve veřejné správě z hlediska teorie i praxe prostřednictvím konkrétní instituce veřejné správy, v jejich zhodnocení a navržení případných opatření. V teoretické části se obecně věnuji třem oblastem personálních činností, a to analýze a vytváření pracovních míst, dále získávání, výběru a přijímání pracovníků a na závěr vzdělávání pracovníků. Analýzu a vytváření pracovních míst jsem si zvolila proto, že tvoří základ klíčových procesů personálního řízení. Získávání a výběr pracovníků slouží k zabezpečení lidského kapitálu, který organizace potřebuje ke své činnosti a k dosahování cílů. Požadavky na znalosti a dovednosti člověka se v moderní společnosti neustále mění. Člověk musí své znalosti prohlubovat a rozšiřovat, proto jsou v institucích důležité též vzdělávací aktivity.

V praktické části jsem tyto tři oblasti personalistiky analyzovala na konkrétní instituci veřejné správy. Zaměřila jsem se na úroveň územní samosprávy a zvolila jsem si Krajský úřad Královéhradeckého kraje, který je v úvodu praktické části představen. Pracovníci tohoto úřadu mi zde umožnili uskutečnit stáž a poskytli mi mnoho podkladů pro zpracování mé práce. V rámci personální činnosti analýza a vytváření pracovních míst jsem vytvořila dotazník, který bude sloužit Krajskému úřadu Královéhradeckého kraje jako podklad pro aktualizaci popisů pracovních míst v roce 2007. Proces získávání a výběr pracovníků jsem nastínila prostřednictvím konkrétního výběrového řízení, jehož jsem se účastnila v roli

zapisovatelky. V oblasti vzdělávání jsem pak prostřednictvím dotazníku zjistila názor zaměstnanců úřadu na systém vzdělávání, který jim poskytuje jejich zaměstnavatel.

Pro zpracování diplomové práce jsem užila deskriptivní metodu k charakteristice či popisu zkoumaných personálních činností na Krajském úřadu v Hradci Králové, dále metodu analýzy, prostřednictvím které jsem se snažila poznat jednotlivé personální činnosti, zákonitosti, jež v nich platí, a vazby mezi nimi. V rámci své stáže jsem uplatnila také metodu polostrukturovaného rozhovoru, techniku dotazníku a metodu pozorování, kterou jsem užila při své účasti na výběrovém řízení na pozici referent/referentka oddělení regionálního rozvoje a cestovního ruchu, jehož průběh jsem sledovala. Tabulky, grafy a přílohy napomáhají k tvorbě celkového obrazu o personálních činnostech ve veřejné správě, jež svazuje zejména zákon č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků a o změně některých zákonů.

I Personální management ve veřejné správě: teoretická východiska

„Nejvzácnějším zdrojem v jakékoli organizaci jsou výkonní lidé.“¹

1 Personální management

Podmínkou úspěšnosti jakékoliv organizace v soukromém či veřejném sektoru je uvědomění si hodnoty a významu lidí, lidských zdrojů, toho, že člověk je jedním z největších bohatství, jež organizace má, proto v ní důležitou roli hraje **personální management**. Žijeme v době neustálých změn. Tak, jako se organizace v komerční sféře přizpůsobují měnícím se požadavkům trhu, jsou instituce veřejné správy nuceny přizpůsobovat veřejné služby měnící se legislativě a standardům veřejných služeb. Občané, jakožto klienti institucí veřejné správy, vyžadují rychlé, dostupné a kvalitní služby.

Ve veřejné správě jsou úředníci jako vykonavatelé veřejnosprávních činností nejdůležitější složkou, na které „vše stojí“, a představují tak významný determinant kvality veřejné správy. Zvyšování kvality veřejných služeb si nelze představit bez vzdělaných, adaptibilních, orientovaných a motivovaných zaměstnanců veřejné správy. V současné době je důležité, aby byla pracovní síle v organizaci věnována velká pozornost. Vedle personalistů by měli zvládnout alespoň základy personalistiky také vedoucí pracovníci. Personální práce se tak stává páteří celého řízení instituce.

Personální management je důležitou součástí práce každé organizace, ať je veřejná či soukromá. Pro veřejné instituce je správný výběr lidí a práce s nimi důležitá pro plnění nároků veřejnosti na poskytování služeb a jejich kvalitu.

„Personální řízení se považuje za nedílnou součást celkového procesu řízení, za který odpovídají všichni řídicí pracovníci včetně personalistů.“² „Podstatou personálního řízení je řízení lidí takovým způsobem, který vede ke zvýšení výkonnosti organizace.“³

¹ *Personalistika v územní veřejné správě* [online]. [cit. 8. srpna 2006] Dostupné z: http://www.mvcr.cz/sprava/priprava/personalistika/04_kapitola.pdf.

² ARMSTRONG, Michael. *Personální management*. Praha: Grada Publishing, 1999, s. 41.

³ ARMSTRONG, Michael. *Personální management*. Praha: Grada Publishing, 1999, s. 43.

„Řízení lidských zdrojů může být koncepčně chápáno jako strategický a promyšlený logický přístup k řízení nejcennějšího jmění organizace – lidí, kteří v ní pracují a kteří individuálně a kolektivně přispívají k dosahování hospodářských cílů.“⁴

Personální management je zaměřen na zlepšování využití a neustálý rozvoj pracovních schopností lidských zdrojů. Mezi jeho hlavní úkoly patří snaha o zařazení správného člověka na dané místo, formulace efektivního stylu vedení lidí, budování zdravých mezilidských vztahů v organizaci, dále personální a sociální rozvoj pracovníků organizace, optimální využívání pracovních sil a v neposlední řadě dodržování zákonů v oblasti práce a lidských práv. Personální management se snaží o flexibilitu, decentralizovaný, výkonný management, zvýšenou odpovědnost, zvyšování motivace pracovníků, prosazování etického chování pracovníků, zvyšování vnitřní i vnější mobility pracovníků, o ochranu před růstem byrokracie a o redukci nadbytečného počtu pracovníků. *„Personální management ve veřejné správě se týká postupů při získávání pracovníků, zásad výběru nových pracovníků, managementu rozvoje lidských zdrojů, vzdělávání pracovníků, systému vyhodnocování pracovníků, politiky odměňování pracovníků, managementu vztahů pracovníků veřejné správy k vnějšku.“⁵*

Personálních činností či hlavních aktivit personálního managementu, které se zabývají plněním těchto úkolů, je celá řada, například personální plánování, vytváření a analýza pracovních míst, získávání, výběr a přijímání pracovníků, hodnocení pracovníků, rozmisťování pracovníků, odměňování, vzdělávání pracovníků, péče o pracovníky a další. V malých institucích veřejné správy bývá počet činností nízký a naopak ve velkých institucích je paleta personálních činností značně široká. Činnosti personálních oddělení mohou být chápány jako systém vzájemně propojených činností, neboť každá činnost ovlivňuje přímou či nepřímou cestou činnosti ostatní.

Personálními činnostmi se v institucích veřejné správy rovněž jako v soukromém sektoru zabývá *personální útvar*, který hraje významnou roli vzdělavatele, poradce a usměrňovatele. Mimo své hlavní úkoly plní personální útvar také své specifické úkoly jako formulování personální strategie a personální politiky. Uspořádání personálního útvaru závisí na velikosti úřadu. Malé úřady nemusí mít personální útvary. Personální činnost u nich zabezpečuje jeden personalista. Velké úřady mají specializované personální útvary členěné na oddělení či

⁴ ARMSTRONG, Michael. *Personální management*. Praha: Grada Publishing, 1999, s. 149.

⁵ POMAHÁČ, R. – VIDLÁKOVÁ, O. *Veřejná práva*. Praha: C. H. Beck, 2002, s. 133.

referáty. O tom, kam se v organizační struktuře personální útvar začlení, rozhodují úřady samostatně. Krajské úřady zařazují personální oddělení do odboru kancelář ředitele.

Kvalita personalistiky ve veřejných institucích se odvíjí od *profilu personalisty* (personálního manažera). Moderní personalista ve veřejném sektoru musí mít teoretické i praktické dovednosti v oblasti personální práce, musí být obeznámen s trendy v instituci, musí být trochu právník, trochu psycholog. Měl by být flexibilní, důsledný a kreativní. Personalisté na úřadech se musí trvale odborně rozvíjet.

Po mnoho let byla České republice vytýkána absence právní úpravy postavení zaměstnanců ve veřejné správě a neexistence systému řízení lidských zdrojů a vzdělávání ve veřejné správě. Právní úpravu a formu této problematice daly dva zákony, a to zákon č. 218/2002 Sb., o službě státních zaměstnanců ve správních úřadech a o odměňování těchto zaměstnanců a ostatních zaměstnanců ve správních úřadech (služební zákon) a zákon č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků a o změně některých zákonů.

1.1 Systémy personálního managementu (státní služby)

„Obecně vychází politika získávání a výběru pracovníků z povahy řízení lidských zdrojů ve veřejné správě. V zemích Evropské unie existují a uplatňují se dva základní systémy: kariérový systém a funkční systém.“⁶

„Uzavřené kariérní systémy zdůrazňují zvláštní charakter státní služby, kdy si stát vychovává vlastní úředníky. Lidé v uzavřeném kariérním systému mohou očekávat, že stráví celou pracovní kariéru u stejného zaměstnavatele a že budou mít definitivu a vysoký společenský status.“⁷ Kariérní systémy přinášejí organizaci vyšší loajalitu, lepší komunikaci v organizaci, plánování kariérního růstu, lepší využití schopností zaměstnanců a stabilitu veřejné služby. Vytýkány jim jsou uzavřenost a strnulost. Nejnižší pozice jsou v kariérním systému obsazovány z vnějších zdrojů a vyšší funkce pak z vnitřních zdrojů, tj. ze stávajících pracovníků. Uplatňují se v Belgii, Francii, Německu nebo Španělsku. S tímto systémem se spojuje definitivita – nevypověditelnost služebního poměru ze strany zaměstnavatele.

⁶ *Získávání a výběr pracovníků* [online]. [cit. 5. září 2006] Dostupné z: http://www.mvcr.cz/reforma/zpravy/priprava/m_zisk.html.

⁷ NEMEC, J. – WRIGHT, G. *Management veřejné právy – teorie a praxe*. Praha: Ekopress, s. r. o., s. 176.

Vznik otevřených (funkčních, pozičních) systémů umožnil přístup ke státní službě lidem, kteří s touto službou neměli dříve zkušenosti. „*Jednotlivci jsou na volná místa vybíráni na základě potřebné kvalifikace a skutečnost, že někdo již je státním zaměstnancem, není při náboru nebo povyšování výhodou.*“⁸ Otevřený systém přináší do státní služby nové nápady a „čerstvou krev“, avšak na úkor stability veřejné služby a vysoké fluktuace zaměstnanců. Pracovníci jsou přijímáni na předem definovaná pracovní místa – funkce. Systém je uplatňován v Dánsku, Finsku, Švédsku či Nizozemí.

V současné době vznikají smíšené systémy, ve kterých převažují buď prvky kariérního, nebo funkčního systému. V České republice převažuje systém s prvky kariérního systému, objevují se však také prvky otevřeného systému.

Problematikou personalistiky je důležité se zabývat, neboť na ni působí celá řada faktorů jako reformy, příchod nových zaměstnanců, volby do zastupitelstev či motivace zaměstnanců. Stále změny nutí úřady plně využívat své zaměstnance, hledat nové formy vzdělávání a rozvoje, zkvalitňovat řízení a komunikaci. Za nejdůležitější personální činnosti v územní správě krajů považují vytváření a analýzu pracovních míst, získávání, výběr a přijímání pracovníků a vzdělávání pracovníků, proto se budu dále zabývat těmito činnostmi.

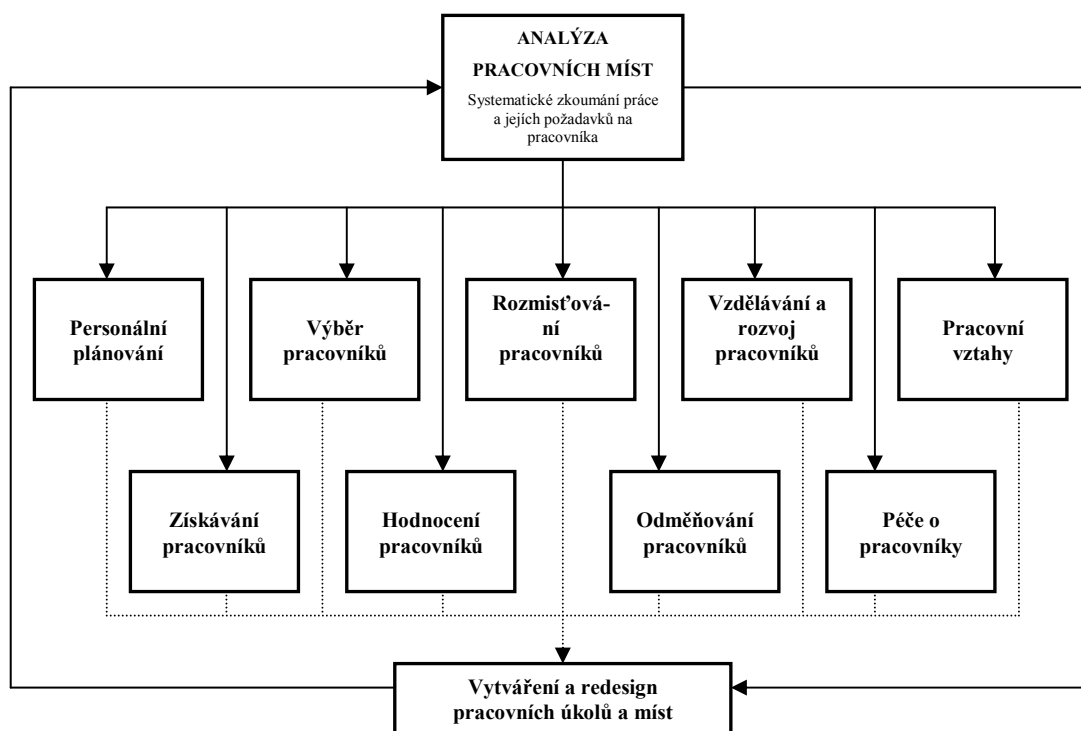
⁸ NEMEC, J. – WRIGHT, G. *Management veřejné právy – teorie a praxe*. Praha: Ekopress, s. r. o., s. 176.

2 Vytváření a analýza pracovních míst

Ve veřejné správě dochází k neustálým změnám, například v oblasti legislativy. Obrazy pracovních míst v institucích veřejné správy se musí těmto změnám přizpůsobovat. K tomu slouží v organizacích personální činnost vytváření a analýza pracovních míst.

Vytváření a analýza pracovních míst jsou základním kamenem personálních činností. Napomáhají k efektivnějšímu vykonávání práce. Bez analýzy pracovních míst nelze provádět plánování potřeby pracovníků, získávání a výběr pracovníků, hodnocení, rozmisťování, odměňování a vzdělávání a rozvoj pracovníků, dále péči o pracovníky a nelze vytvářet zdravé pracovní vztahy v organizaci (viz schéma č. 1). Analýza pracovních míst je rozhodujícím východiskem pro proces vytváření pracovních míst (design) či jejich změnu (redesign).

Schéma č. 1 Význam analýzy pracovních míst pro ostatní personální činnosti



Zdroj: KOUBEK, J., 2000.

Na počátku je třeba si definovat pojem pracovní místo. **Pracovní místo** je místo jedince v organizaci, kterému jsou přiřazeny pracovní úkoly a odpovědnosti. Počet pracovních míst v organizaci tedy určuje celkovou potřebu počtu pracovníků. Skupina pracovních míst, která jsou si podobná, tvoří **zaměstnání**.

„Vytváření pracovních míst je proces, během něhož se definují konkrétní pracovní úkoly jedince a seskupují se do základních prvků organizační struktury, tj. do pracovních míst, která musejí zabezpečit nejen efektivní uspokojování potřeb organizace, ale i uspokojování potřeb držitelů pracovních míst.“⁹

„Analýza pracovního místa poskytuje obraz práce na pracovním místě a tím vytváří i představu o pracovníkovi, který by měl na pracovním místě pracovat. Představuje proces zjišťování, zaznamenávání, uchovávání a analyzování informací o úkolech, metodách a odpovědnosti, vazbách na jiná pracovní místa, podmínkách, za nichž se práce vykonává, a dalších souvislostech pracovních míst.“¹⁰ Cílem analýzy pracovního místa je vypracování tzv. popisu pracovního místa. Ten je podkladem pro odvození požadavků na pracovníka a zpracování specifikace pracovního místa.

2.1 Vytváření pracovních míst

Při tvorbě pracovních úkolů se definují konkrétní pracovní úkoly jedince a ty se seskupují do pracovních míst. Před tímto seskupováním musíme odpovědět na otázky co?, kde?, kdy?, proč?, jak? a kdo? (viz schéma č. 2).

Schéma č. 2 Otázky, které je třeba odpovědět v procesu vytváření pracovních úkolů a pracovních míst

<p>CO? Úkol (úkoly), který(é) je třeba splnit.</p> <p>KDE? Umístění organizace a umístění pracoviště.</p> <p>KDY? Časový interval během dne; čas v pracovním procesu, kdy se úkol plní.</p> <p>PROČ? Důvod, který má organizace k tomu, aby požadovala daný úkol; cíle a motivace pracovníka.</p> <p>JAK? Metody práce, jak se práce provádí.</p> <p>KDO? Duševní a fyzické vlastnosti a schopnosti pracovníka.</p>

Zdroj: KOUBEK, J., 2002.

2.1.1 Proces tvorby pracovních míst

Proces tvorby pracovních míst ve veřejné správě lze rozdělit do čtyř fází – specifikace jednotlivých úkolů, specifikace metod provádění úkolů, kombinace a přiřazování úkolů konkrétním pracovním místům a stanovení vztahu pracovního místa k jiným pracovním místům. Specifikace a kombinace jednotlivých úkolů a jejich přiřazování konkrétním pracovním místům určují obsah práce a povinnosti pracovního místa. Specifikace metod

⁹ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, 2002, s. 40.

¹⁰ KOUBEK, J. *ABC praktické personalistiky*. Praha: LINDE nakladatelství s. r. o., 2000, s. 120.

provádění úkolů determinuje, jak se má práce dělat. Čtvrtá fáze ukazuje odpovědnost pracovního místa.

Obsah práce je dán typy úkolů, jejich množstvím, složením a propojením. Při vytváření pracovních míst se často užívá rotace práce, rozšiřování obsahu práce a obohacování práce. Pokud máme stanovený obsah práce, je třeba určit, jakým způsobem by měla být práce vykonávána. Způsob vykonávání práce musí sladovat možnosti lidského organismu, uspořádání pracoviště, design nástrojů a zařízení. K nejlepšímu způsobu vykonávání určité práce se užívají pohybové studie, časové studie, náhodná pozorování, postupové a vývojové diagramy.

S tvorbou pracovního místa bezpochyby souvisí pracovní prostředí. Tvoří ho souhrn materiálních a sociálně psychologických podmínek pracovní činnosti. Pracovní prostředí ovlivňuje pracovníka a jeho vztah k vykonávané práci a k zaměstnavateli. Při vytváření pracovních míst musíme mít na paměti prostorové řešení pracoviště, sociálně psychologické podmínky práce a fyzikální podmínky práce.

2.1.2 Přístupy a zásady vytváření pracovních míst

Pracovní místa se většinou vytvářejí na základě přesvědčení vedoucího pracovníka nebo skupiny vedoucích pracovníků. Na tvorbě se rovněž podílejí samotní držitelé pracovních míst či specialisté. Existuje řada přístupů k tvorbě pracovních míst. Nejznámější jsou mechanistický, motivační, percepční a biologický přístup. Není však vhodné se zaměřit na jeden přístup. Nejlepší pro tvorbu pracovních míst je jejich racionální kombinace.

Současné postupy vytváření pracovních míst vycházejí z motivačního a z části z biologického a percepčního přístupu. Nejčastěji se používá obohacování práce, rozšiřování obsahu práce, organizace založená na týmech, poloautonomní pracovní skupiny, reengineering pracovních procesů, tailoring a netradiční pracovní režimy (sdílení pracovního místa, distanční práce v bytě pracovníka nebo flexibilní pracovní doba).

Mezi zásady vytváření pracovních míst ve veřejné správě patří potřeba spravedlnosti a nestrannosti, sebeřízení, potřeba rozmanité práce, odstraňování nudy a monotonie práce a potřeba sociálních kontaktů s ostatními.

2.2 Analýza pracovních míst

Analýzou pracovních míst se rozumí inventura úkolů, požadavků a podmínek pracovního místa. Analýza se snaží odpovědět na dva typy otázek – otázky týkající se pracovních úkolů a podmínek a otázky týkající se pracovníka.

První typ zahrnuje otázky, které se ptají na název, pracovní funkci, místo konání práce, organizační začlenění, odpovědnost a pravomoci pracovníka, požadavky práce, úkoly a povinnosti, výcvik, pracovní podmínky, normy výkonu a standardní výkon. Odpovědi na tyto otázky tvoří **popis pracovního místa**. Otázky týkající se pracovníka se ptají na fyzické a duševní požadavky, na dovednosti, charakteristiky osobnosti a postojů, vzdělání, kvalifikaci a pracovní zkušenosti. Odpovědi na otázky pak vytváří tzv. **specifikaci pracovního místa**. Analýza pracovních míst by měla zobrazovat práci takovou, jaká ve skutečnosti je, nikoliv, jak by měla vypadat. Popis a specifikace pracovního místa jsou v institucích veřejné správy východiskem pro odvození požadavků kladených na příslušného pracovníka.

2.2.1 Proces analýzy pracovních míst

V procesu analýzy pracovních míst se osvědčil postup od G. A. Cole: určit účel a cíle analýzy, předložit hrubý plán akce vedení podniku, získat podporu vedoucích, prodiskutovat plán s vedoucími pracovníky a specialisty a v případě potřeby jej upravit, snažit se získat představitele zaměstnanců pro spolupráci, sestavit podrobný plán s časovým rozvrhem, vybrat a vyškolit osoby, které budou analýzu provádět, informovat všechny pracovníky, na jejichž pracovní místa se analýza zaměří, realizovat ověřovací krok analýzy, zkontrolovat výsledky a prodiskutovat případné problémy, realizovat plánovanou akci v plné šíři, zkontrolovat a vyhodnotit výsledky a zpracovat popisy a specifikace pracovních míst.

Úspěšnost analýzy pracovních míst závisí na kvalitě informací o pracovních místech a na zdrojích těchto informací. Nejčastějším zdrojem informací bývá držitel pracovního místa, dále bezprostřední nadřízený, podřízený, spolupracovník, pozorovatel, specialista na analýzu pracovních míst, nezávislý odborník na danou práci, technický expert či existující písemné materiály.

Ve veřejné správě patří mezi metody používané ke zjišťování těchto informací pohovor, pozorování, dotazník a deníková metoda. Osoba analyzující pracovní místo provádí *pohovor* s držitelem pracovního místa zpravidla na pracovišti. Jedná se buď o strukturovaný, nebo

nestrukturovaný pohovor. Nestrukturovaný pohovor má stanoveny pouze cíle, otázky vyplývají ze situace a z rozhodnutí osoby vedoucí rozhovor. Strukturovaný pohovor má předem připravené otázky a body a umožňuje porovnávání informací. Čas potřebný k pohovoru lze ušetřit prostřednictvím hromadného pohovoru se skupinou pracovníků.

Při *pozorování* sleduje osoba analyzující pracovní místo pracovníka, který vykonává práci, a zaznamenává si informace popisující práci. Jedná se o časově náročnou metodu. *Dotazník* má značné množství variant. Vyplňuje ho zpravidla držitel pracovního místa nebo bezprostřední nadřízený. V rámci *deníkové metody* zaznamenává držitel pracovního místa všechny své činnosti během dne. Metoda vyžaduje mnoho času pracovníka, proto se moc nevyužívá. Zjištěné informace o pracovních místech se následně analyzují.

Výsledky analýzy pracovních míst mají velký význam pro práci vedoucích pracovníků příslušných institucí veřejné správy. Usnadňují jim přijímání a ukládání pracovních úkolů a organizování práce. Analýza pracovního místa je též výhodou pro samotného držitele pracovního místa příslušného úřadu. Ten získává představu o svých povinnostech, kompetencích a odpovědnosti. O popis a specifikaci pracovního místa může pracovník opřít i svůj personální rozvoj a kariéru a plánovat si mimopracovní aktivity. V neposlední řadě má analýza pracovních míst značný význam pro zefektivnění organizačních struktur institucí veřejné správy, vytváření týmů, politiky a strategie, plánování, rozdělování úkolů a jiné.

2.2.2 Analýza počtu a struktury pracovních míst

V rámci analýzy se též zkoumá počet obsazených a neobsazených pracovních míst. *Analýza počtu pracovních míst* může být uspořádána do tabulek a grafů. *Analýza struktury pracovních míst* naznačuje, jaký pracovník by měl vykonávat práci na příslušném pracovním místě, například z hlediska věku nebo pohlaví, zaměstnání (THP, dělníci, ostatní), dle kvalifikovanosti práce (požadované vzdělání, praxe) a dle pracovních podmínek. Důležitá je také prostorová struktura pracovních míst – rozmístění pracovních míst.

Pro instituce veřejné správy neplatí žádný centrální doporučený model organizační struktury. Úřady mívají převážně funkcionální strukturu. Důkladná znalost počtu a struktury pracovních míst je předpokladem úspěšného řízení zaměstnanosti v organizaci.

2.3 Vztah vytváření a analýzy pracovních míst k jiným personálním činnostem

Vytváření a analýza pracovních míst ovlivňuje efektivnost celé personální práce v instituci veřejné správy. Protože se ve své práci budu zabývat získáváním, výběrem a vzděláváním pracovníků, popíši vztah vytváření a analýzy pracovních míst pouze k těmto personálním činnostem.

Bez analýzy pracovních míst není možné provádět efektivní získávání pracovníků, neboť neumíme přesně stanovit, jaké pracovníky chceme získat a co od nich budeme požadovat. Popis pomáhá stanovit typy získávaných pracovníků a vychází se z něho při formulaci nabídky zaměstnání. Naopak získávání pracovníků může vést k redesignu pracovních míst. Bez popisu a specifikace pracovního místa nelze provádět výběr pracovníků. Povaha práce a z ní odvozené požadavky na pracovníka jsou kritérii výběru. Problémy při výběru pracovníků mohou signalizovat potřebu redesignu pracovního místa. Popis a specifikace pracovního místa jsou také vodítkem k rozhodování o dodatečném vzdělávání a rozvoji pracovníků.

Vytváření pracovních míst a analýza pracovních míst jsou jakési spjité nádoby – jedna nemůže existovat bez druhé – a spolu vytváří základní stavební kámen pro mnohé další personální činnosti. Pokud chce manažer ve veřejné správě ukázat veřejnosti a dalším subjektům oprávněnost výběrového řízení, hodnocení, odměňování či propouštění, měl by z analýzy pracovních míst vycházet.

3 Získávání, výběr a přijímání pracovníků

Formování personálu organizace neboli „staffing“ tvoří řetězec personálních činností, do kterého řadíme mimo jiné získávání, výběr a přijímání pracovníků. Získávání, výběr a přijímání pracovníků ve veřejné správě je upraveno služebním zákonem¹¹ a zákonem o úřednicích územních samosprávných celků¹². Pro dílčí činnosti personálních aktivit, které nejsou v těchto zákonech zmíněny, platí ustanovení zákoníku práce¹³.

3.1 Získávání pracovníků

Vytvoření efektivní veřejné správy závisí na tom, do jaké míry se podaří získat jedince, u nichž se spojí smysl pro řád s tvůrčím přístupem k práci a s pozitivním vztahem k lidem. *„Získávání pracovníků je činnost, která má zajistit, aby volná pracovní místa v organizaci přilákala dostatečné množství odpovídajících uchazečů o tato místa, je tedy klíčovou fází formování podnikové pracovní síly a do značné míry rozhoduje o tom, jaké pracovníky budeme mít v organizaci k dispozici.“*¹⁴

Získávání pracovníků musí proběhnout s přiměřenými náklady a v žádoucím termínu. *„Jedná se o proces na sebe navazujících kroků, které jsou následující:*

- *definování povahy volného pracovního místa a požadavků na pracovníka,*
- *rozpoznávání a vyhledávání vhodných pracovních zdrojů,*
- *informování a nabízení volných pracovních míst v organizaci,*
- *jednání s uchazeči,*
- *získávání přiměřených informací o uchazečích,*
- *organizační a administrativní zajištění všech těchto kroků,*
- *dodržování zákonů, respektování lidských práv a zvyklostí týkajících se této oblasti.“*¹⁵

Současné získávání pracovníků se snaží nejen o nalezení nové pracovní síly, ale hlavně o to, aby pracovník byl člověkem schopným spojit životní cíle s cíli organizace, byl ochotný přispívat k jejímu rozvoji a dobře ji reprezentoval na veřejnosti.

¹¹ Zákon č. 218/2002 Sb., o službě státních zaměstnanců ve správních úřadech a o odměňování těchto zaměstnanců a ostatních zaměstnanců ve správních úřadech.

¹² Zákon č. 312/2002 Sb., o úřednicích územních samosprávných celků a o změně některých zákonů.

¹³ Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce.

¹⁴ PAVLÁK, M. *Nauka o veřejné správě*. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni, 2005, s. 79.

¹⁵ KOUBEK, J. *ABC praktické personalistiky*. Praha: LINDE nakladatelství s. r. o., 2000, s. 181.

3.1.1 Proces získávání pracovníků

Pro efektivní proces získávání pracovníků je důležitá perfektní znalost povahy jednotlivých pracovních míst a předvídání uvolňování či vytváření nových pracovních míst. V procesu získávání pracovníků proti sobě stojí organizace s potřebou pracovníků a potenciální uchazeči o práci.

Literatura doporučuje, aby instituce ve veřejné správě při získávání pracovníků dodržovaly dlouhodobě ustálený a dobře propracovaný metodologický postup a vyhnuly se tak časovým i jiným ztrátám. Vhodný postup při získávání pracovníků se skládá z následujících kroků.

Identifikace potřeby získávání pracovníků

Prvním krokem procesu získávání je rozhodnutí o volném pracovním místě. Včasné rozpoznání potřeby získávání pracovníků je předpokladem k tomu, aby pracovní místo nezůstalo dlouho neobsazené, neboť toto místo přináší ztráty a narušuje rytmus práce. Identifikace potřeby získávání pracovníků vychází z plánů organizace a z momentální potřeby.

Včasná identifikace potřeby získávání pracovníků není problémem u nově zřizovaných ani u existujících pracovních míst. Můžeme se opřít o plány propouštění a penzionování pracovníků, o plány následnictví, o výpovědní lhůtu. Instituce dokáže včas identifikovat například pracovnice odcházející na mateřskou dovolenou. Problémy při identifikaci nastávají v případě náhlého úmrtí nebo invalidity pracovníka a při náhlém opuštění zaměstnání. Kvůli úspoře nákladů se zvažují ještě některé jiné alternativy, než je přijetí nového pracovníka na plný úvazek, a to částečný úvazek, dočasný pracovní poměr, dohoda o provedení práce, rozdělení práce mezi ostatní pracovní místa, přesčasy, zrušení pracovního místa nebo pomoc externího dodavatele.

Popis a specifikace obsazovaného pracovního místa

K tomu abychom věděli, jaké uchazeče máme pro volné pracovní místo oslovit, musíme znát potřebné informace o volném pracovním místě. Ty personalistům v institucích veřejné správy poskytnete popis a specifikace pracovního místa, jež je nutné neustále aktualizovat.

Jaké charakteristiky popisu a specifikace pracovního místa personální pracovník vybere, záleží na povaze pracovního místa, prioritách útvaru i samotné organizaci. Popisy a specifikace pracovního místa jsou podrobné dokumenty, proto z nich vybírá pouze některé

charakteristiky. Měly by sem patřit název pracovního místa, pracovní funkce, typy pracovních úkolů, odpovědnost, pracovní podmínky, možnost vzdělávání a místo výkonu práce. Ze specifikace pracovního místa pak zvolí vzdělání a kvalifikaci, pracovní zkušenosti, dovednosti a charakteristiky osobnosti.

Zdroje potenciálních uchazečů

Instituce veřejné správy mohou vybírat pracovníky jak z vnitřních, tak z vnějších zdrojů. Vnitřní zdroje tvoří pracovní síly uvolněné v souvislosti s ukončením nějaké činnosti, pracovní síly uspořené v důsledku technického rozvoje, pracovníci, jež mají zájem přejít na uvolněné pracovní místo, a pracovníci, kteří dozráli k tomu, aby vykonávali náročnější práci. Hlavními vnějšími zdroji jsou volné pracovní síly na trhu práce, absolventi škol a zaměstnanci jiných organizací, kteří hodlají změnit zaměstnavatele. Dalšími doplňkovými vnějšími zdroji mohou být důchodci, studenti, ženy v domácnosti, pracovní zdroje ze zahraničí a jiní.

Výhody získávání pracovníků z vnitřních zdrojů jsou například známost uchazeče či zvyšující se morálka a motivace zaměstnanců. Nevýhodou je pak soutěžení o povýšení nebo absence nových myšlenek zvenku. Mezi výhody získávání pracovníků z vnějších zdrojů patří přínos nových pohledů, názorů, zkušeností a poznatků zvenku a mezi nevýhody pak delší adaptace. Efektivní identifikace potenciálních zdrojů uchazečů musí být založena na důkladné znalosti vnitřního i vnějšího trhu práce, proto je vhodná spolupráce s institucemi trhu práce.

Metody získávání pracovníků

Volba metod získávání pracovníků závisí na povaze a požadavcích pracovního místa, na situaci trhu práce, na tom, jak rychle je třeba pracovní místo obsadit, na druzích zdrojů potenciálních uchazečů či na finančních prostředcích organizace. Existuje celá řada metod získávání pracovníků (viz tabulka č. 1) a většinou se používá jejich kombinace.

Tabulka č. 1 Metody získávání pracovníků

METODY ZÍSKÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ	
Název metody	Popis metody
Uchazeči se nabízejí sami	Uchazeči přicházejí do organizace se svou nabídkou.
Doporučení současného pracovníka organizace	Stávající pracovník dává personalistovi tip na vhodného jedince nebo informuje svého známého o existenci volného pracovního místa.
Přímé oslovení vyhlédnutého jedince	Organizace osloví svoji nabídkou vyhlédnutého jedince.
Vývěsky	Informace o volných pracovních místech jsou uveřejňovány na vývěskách nebo poutáčích.
Letáky vkládané do poštovních schránek	Letáky jsou poštovními doručovateli nebo specializovanými organizacemi vkládány do poštovních schránek.
Inzerce ve sdělovacích prostředcích	Jedná se o nejrozšířenější metodu získávání pracovníků s využitím novin, časopisů, odborného periodického tisku a rozhlasu.
Spolupráce s úřady práce	Úřady práce pomáhají jak nezaměstnaným, tak organizacím hledajícím pracovníky pro obsazení volných pracovních míst.
Spolupráce se vzdělávacími institucemi	Řada organizací se podílí na provozu instituce připravující na dělnická povolání. Spolupráce se středními a vysokými školami usnadňuje získávání mladých odborníků.
Spolupráce s odbory a využívání jejich informačního systému	Podmínkou této metody je, aby měl odborový svaz vlastní informační systém a spojení na nezaměstnané.
Využívání služeb komerčních zprostředkovatelen	Komerční zprostředkovatelny nabízejí nejen získávání pracovníků, ale i jejich výběr. Dobře znají trh práce a někdy si vedou databáze potenciálně vhodných jedinců.
Využívání počítačových sítí (internetu)	Organizace i potenciální uchazeči umísťují své nabídky na příslušných internetových adresách.

Zdroj: vlastní uspořádání.

Pro získávání pracovníků pro instituce veřejné správy jsou nejvíce vhodné a nejužívanější zveřejňování informací na úředních deskách (u krajských úřadů povinnost ze zákona o úřednicích územních samosprávných celků¹⁶), inzerce ve sdělovacích prostředcích, spolupráce s úřady práce a využívání internetu. Instituce veřejné správy v rozvinutých zemích využívají také kvalifikovaných odborníků a služeb komerčních zprostředkovatelen.

Dokumenty a informace požadované od uchazečů

Volba dokumentů a informací požadovaných od uchazečů může výrazně ovlivnit úspěšnost pozdějšího výběru pracovníků. Obvykle se vyžadují doklady o vzdělání, doklady o dosavadní praxi, životopis, hodnocení či reference z předchozích pracovišť, vyplnění zvláštního dotazníku organizace, výpis z Rejstříku trestů, lékařské vysvědčení o zdravotním stavu uchazeče nebo průvodní dopis (uchazeč v něm vysvětluje, proč se zajímá o dané pracovní místo).

Při získávání pracovníků rozlišujeme volný, polostrukturovaný a strukturovaný *životopis*. Volný životopis má podobu chronologického popisu života uchazeče, obsah a struktura jsou ponechány na uchazeči. Tento typ životopisu neumožňuje bezprostředně porovnávat uchazeče

¹⁶ Zákon č. 312/2002 Sb., o úřednicích územních samosprávných celků a o změně některých zákonů, § 7.

mezi sebou. Při psaní polostrukturovaného životopisu je uchazeč zhruba informován, co by v něm mělo být uvedeno. Strukturovaný životopis je jakýsi dotazník, který usnadňuje porovnávání uchazečů.

Z hlediska formy a obsahu rozlišujeme jednoduchý *dotazník*, kde se uvádí pouze holá fakta, a otevřený dotazník, umožňující podrobněji popsat některé skutečnosti. Obě formy dotazníku obsahují název zaměstnání, příjmení a jméno uchazeče, adresu trvalého/přechodného bydliště, telefon, datum a místo narození, rodné číslo, číslo občanského průkazu, státní příslušnost uchazeče, rodinný stav uchazeče, počet dětí, změněnou pracovní schopnost, vzdělání, praxi a další informace.

Jednoduchý dotazník dále obsahuje výčet předchozích zaměstnání, pracovní zkušenosti a informace o posledním zaměstnání. Otevřený dotazník umožňuje rozepsat se o předchozím zaměstnání, dosavadní pracovní kariéře, pracovním zařazení, zkušenostech s prací v zahraničí, silných a slabých stránkách, zálibách a zájmech, o tom, proč nás přitahuje zaměstnání, o které se ucházíme, jak si představujeme svou kariéru apod. Závěrečná část obou dotazníků obsahuje uvedení jmen osob, které mohou o uchazeči podat informace, termín možného nástupu, podpis uchazeče a datum. Otázky v dotazníku by měly mít jasnou souvislost s pracovním místem.

Potenciální uchazeči institucí veřejné správy mají dle zákona o úřednících územních samosprávných celků¹⁷ povinnost předložit přihlášku s příslušnými náležitostmi, životopis, výpis z evidence Rejstříku trestů a kopii dokladu o nejvyšším dosaženém vzdělání.

Formulace nabídky zaměstnání

Nabídka zaměstnání se vytváří na základě popisu a specifikace pracovního místa. Velmi záleží na obsahu nabídky, formě nabídky a jejím umístění. Nejužívanější formou nabídky zaměstnání ve veřejné správě je *inzerát*.

Při tvorbě inzerátu musíme dbát na to, aby obsahoval název práce, stručný popis práce, místo vykonávání práce, název a adresu organizace, požadavky na vzdělání, kvalifikaci, praxi a další schopnosti, pracovní podmínky, možnosti vzdělávání, dokumenty požadované od uchazeče, pokyn, kdy a kde se o zaměstnání ucházet. Inzerát by měl být zadán v osvědčené formě do vhodného sdělovacího prostředku. Organizace by si měla vést záznamy o svých

¹⁷ Zákon č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků a o změně některých zákonů, § 6.

inzerátech, analyzovat efektivnost inzerování a odmítnuté uchazeče včas a slušným způsobem informovat. Měla by také v nabídce něco nabízet, nejenom požadovat. M. Armstrong uvádí tři hlavní cíle inzerátu: „*upoutat pozornost (inzerát musí být v úsilí o zájem potenciálních uchazečů konkurenceschopný), vytvářet a udržovat zájem (informaci o pracovním místě, organizaci, podmínkách zaměstnání a požadované kvalifikaci musí inzerát sdělovat atraktivním způsobem) a stimulovat akci (poselství inzerátu musí být sděleno způsobem, který upoutá nejen oči, ale také přiměje lidi číst jej do konce, a bude mít za následek dostatečný počet odpovědí od vhodných uchazečů)*“¹⁸.

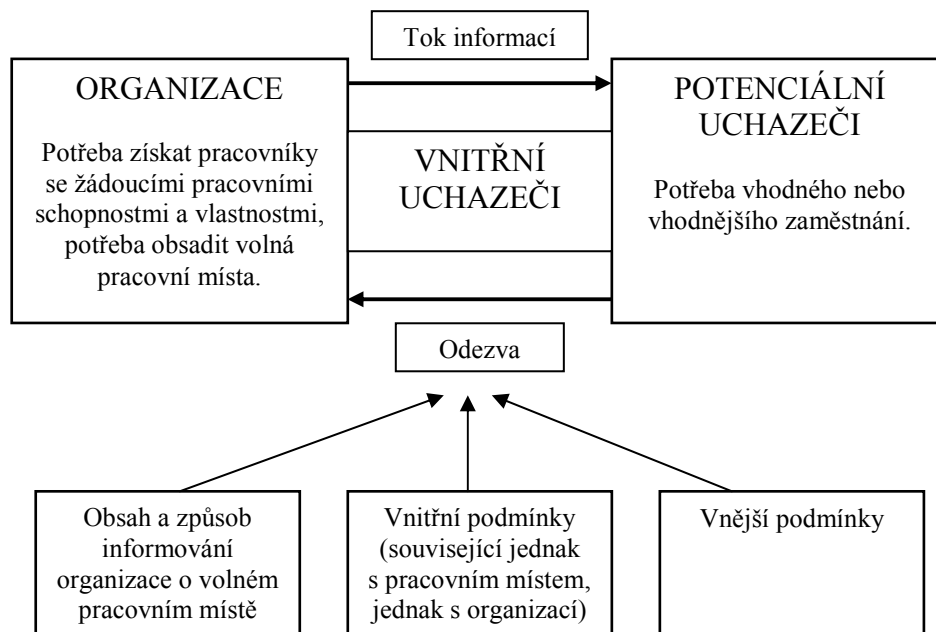
Instituce veřejné správy musejí při inzerování dodržovat dvě zásady, a to nediskriminovat subjekty na základě věku a pohlaví a nesmějí nabízet zaměstnání anonymně.

Uveřejnění nabídky zaměstnání

Nabídku zaměstnání je vhodné uveřejňovat více způsoby a období zveřejňování nabídky by nemělo být příliš dlouhé ani příliš krátké. Reakci na nabídku zaměstnání mohou ovlivnit vnitřní (ovlivnitelné) a vnější (neovlivnitelné) podmínky. Vnitřní podmínky jsou povaha práce, rozsah povinností a odpovědnost, požadavky na pracovníky, organizace práce a pracovní doby, postavení v hierarchii funkcí, pracovní podmínky a místo vykonávané práce. Vnitřní podmínky mohou také souviset s organizací. Patří sem tedy pověst, úspěšnost a prestiž organizace, péče o pracovníky, spravedlnost odměňování, sociální klima, mezilidské vztahy, možnost vzdělávání a další. K vnějším podmínkám řadíme ekonomické, sociální, politicko-legislativní, technologické či demografické podmínky. Vztahy mezi organizací a potenciálními uchazeči a podmínky ovlivňující proces získávání pracovníků zobrazuje následující schéma č. 3.

¹⁸ ARMSTRONG, Michael. *Personální management*. Praha: Grada Publishing, 1999, s. 453.

Schéma č. 3 Model vztahů a podmínek při získávání pracovníků



Zdroj: KOUBEK, J., 2002.

Krajské úřady mají dle zákona o úřednicích územních samosprávných celků¹⁹ povinnost uveřejnit veřejnou výzvu a oznámení o výběrovém řízení na úřední desce a způsobem umožňujícím dálkový přístup.

Shromažďování dokumentů a informací od uchazečů a předvýběr

Shromažďované dokumenty a materiály je důležité si přehledným způsobem uspořádat a zkontrolovat jejich úplnost. Personalisté i jiní pracovníci, s nimiž mohou přijít zájemci o zaměstnání do styku, by měli být vstřícní, přátelští, trpěliví, měli by umět odpovědět na všechny otázky týkající se pracovního místa, aby potenciálního uchazeče neodradili.

Během předvýběru se ze souboru získaných uchazečů vybírají ti, kteří se zdají být vhodní pro zařazení do vlastního procesu výběru, a to na základě získaných informací či předběžných pohovorů. Sestavení seznamu uchazečů, kteří by měli být pozváni k výběrovým procedurám, je závěrečným krokem získávání pracovníků. Seznam je v zásadě uspořádán abecedně. Organizace by neměla v rámci získávání pracovníků diskriminovat potenciální uchazeče na základě jejich pohlaví, věku, barvy pleti, náboženství apod.

¹⁹ Zákon č. 312/2002 Sb., o úřednicích územních samosprávných celků a o změně některých zákonů, § 7.

3.1.2 Vztah získávání pracovníků k jiným personálním činnostem

Opět popíši pouze vztah mezi získáváním pracovníků a výběrem, vzděláváním pracovníků a analýzou pracovních míst. Předpokladem efektivity získávání pracovníků je dobrá znalost povahy jednotlivých pracovních míst, kterou poskytuje analýza pracovních míst. Dobře organizované získávání pracovníků ovlivňuje kvalitu a proces výběru pracovníků. Kvalifikace získaných uchazečů má vliv na potřebu vzdělávání.

3.2 Výběr pracovníků

Posledním krokem získávání pracovníků bylo sestavení abecedně řazeného seznamu uchazečů o pracovní místo. Tito uchazeči budou dále procházet procesem výběru. „*Úkolem výběru pracovníků je rozpoznat, který z uchazečů o práci v organizaci bude pravděpodobně nejlépe vyhovovat nejen požadavkům příslušného pracovního místa, ale přispěje i k harmonizaci mezilidských vztahů v podniku či příslušné pracovní skupině.*“²⁰

Úspěšný výběr pracovníků závisí v první řadě na kvalitě informací o uchazečích. Základní informace poskytne průvodní dopis a strukturovaný životopis. Výběr je oboustrannou záležitostí – organizace si vybírá pracovníka a zároveň pracovník si vybírá zaměstnavatele.

3.2.1 Kritéria posuzování pracovní způsobilosti uchazečů

V procesu výběru se hodnotí způsobilost uchazeče vykonávat práci na obsazeném pracovním místě. Je tedy nutné stanovit požadavky kladené na pracovníka, specifikovat kritéria posuzování uchazeče, zvážit validitu těchto kritérií a najít metody, které by prokázaly, do jaké míry uchazeč zvoleným kritériím vyhovuje.

Lewis²¹ rozeznává tři druhy kritérií výběru pracovníků. Celooorganizační (celopodniková) kritéria se týkají vlastností, které organizace považuje za cenné a důležité. Mluví se o schopnosti uchazeče přijmout hodnoty kultury organizace. Tato kritéria nebývají uváděna v nabídce zaměstnání, pouze k nim přihlížejí ti, kdo hodnotí způsobilost uchazeče o dané místo. Útvarová (týmová) kritéria zahrnují vlastnosti, které by měl jedinec pracující v určitém útvaru či týmu mít. Kritéria pracovního místa odpovídají specifikaci pracovního místa a požadavkům pracovního místa na pracovní schopnosti.

²⁰ PAVLÁK, M. *Nauka o veřejné správě*. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni, 2005, s. 80.

²¹ LEWIS, C.: *Employee Selection*. London: Hutchinson, 1985. In: KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, 2002, s. 160.

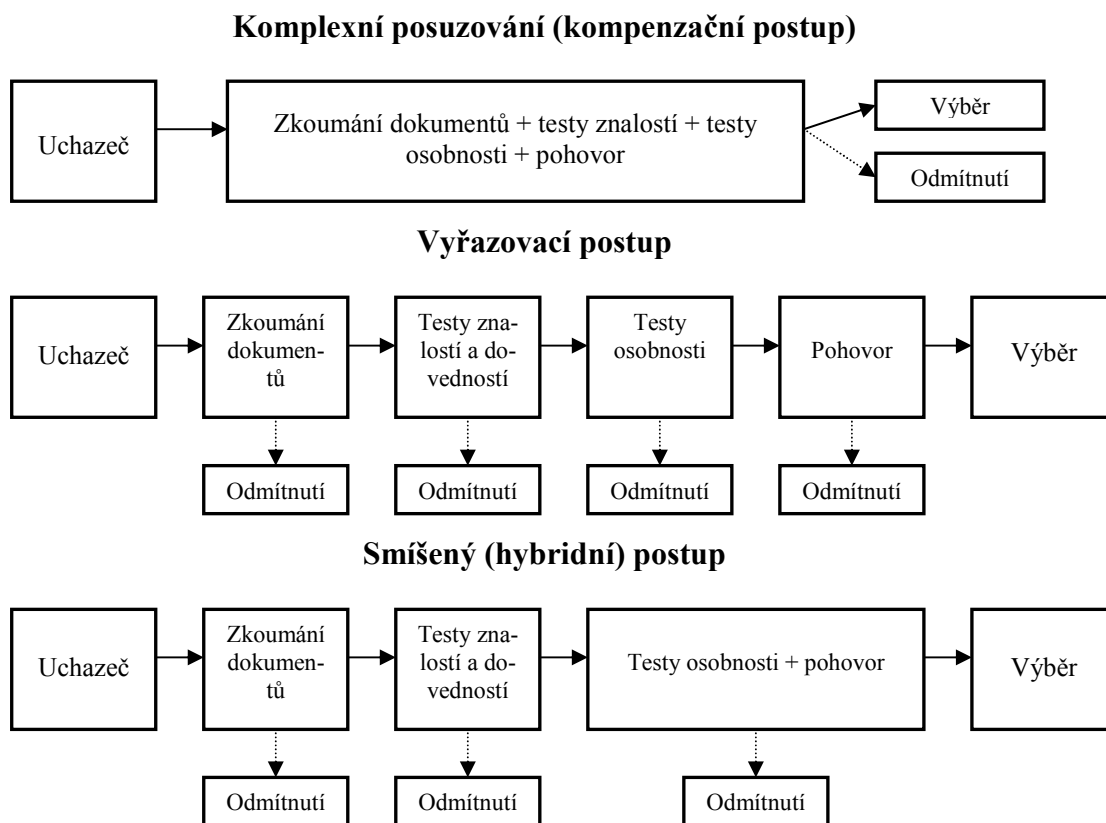
Jedním z problémů v personální práci je problém validity a spolehlivosti faktorů používaných k předvídání úspěšného výkonu práce. Kritéria, používaná při rozhodování o výběru pracovníka, musí být validní a spolehlivé.

3.2.2 Proces výběru pracovníků

Proces výběru pracovníků závisí na povaze pracovního místa, zaměření organizace, finančních prostředcích, zvyklostech personálního útvaru a množství uchazečů. Dělí se na dvě fáze – předběžnou a vyhodnocovací. *Předběžná fáze* vznikne tím, že se objeví potřeba obsadit volné pracovní místo. Pak následuje definování příslušného pracovního místa, kvalifikace, dovedností a znalostí, požadavků na pracovní místo a pracovních podmínek.

Po předběžné fázi se provádí proces získávání pracovníků a poté *fáze vyhodnocovací*. Ta obvykle obsahuje zkoumání životopisů, dotazníků a jiných dokumentů, předběžný pohovor, výběrový pohovor, testování uchazečů pomocí testů nebo assessment center, lékařské vyšetření, zkoumání referencí, rozhodnutí o výběru uchazeče a informování uchazečů o rozhodnutí. Všechny tyto kroky není třeba absolvovat. Záleží na povaze pracovního místa. Při vyhodnocovací fázi buď necháme uchazeče absolvovat všechny kroky (tzv. komplexní posuzování – kompenzační postup), nebo po každém kroku vyřazujeme ty, jejichž výsledky nebyly dobré (vyřazovací postup). Kombinací těchto dvou postupů vzniká tzv. smíšený (hybridní) postup. Postupy jsou znázorněny na schématu č. 4.

Schéma č. 4 Možné postupy při výběru pracovníků



Zdroj: KOUBEK, J., 2000.

Ve veřejné správě by se mělo rozhodovat o výběru konkrétního jedince na základě tzv. komplexního posouzení.

Metody výběru pracovníků

Mezi výběrové techniky, které nám poskytují informace o uchazečích, můžeme zahrnout zkoumání životopisu a dotazníku, testy pracovní způsobilosti, assessment centre, zkoumání referencí, výběrový pohovor a jiné metody výběru pracovníků.

Zkoumání životopisu je univerzální a frekventovaná metodou výběru pracovníků. Podle životopisu (viz také kapitola 3.1.1) se posuzuje převážně vzdělání a praxe uchazeče. Rozlišujeme strukturovaný životopis, který se blíží dotazníku, a nestrukturovaný životopis, který má zpravidla formu souvislého textu a prozradí mnohé o osobnosti uchazeče. Zkoumání životopisu se užívá většinou v kombinaci s jinou metodou. *Zkoumání dotazníku*, který by měl být „ušit na míru“ pracovnímu místu, poskytuje srovnatelné informace o uchazečích a umožňuje jejich třídění. Je považováno za spravedlivou, ale neosobní metodu, která je náročná na vytvoření. Instituce veřejné správy by jej měly používat ve všech případech.

Testy pracovní způsobilosti zahrnují testy nejrůznějšího zaměření. Všichni uchazeči odpoví na stejné testové otázky za stejných podmínek a za objektivního bodování. Testy jsou považovány za doplňkový nástroj výběru pracovníků. Patří sem například testy znalostí a dovedností, testy inteligence, testy osobnosti nebo testy schopností. *Assessment centre* se užívá především při výběru pracovníků do manažerských pozic. Jedná se o diagnosticko-výcvikový program založený na vhodné struktuře metod výběru pracovníků, na simulacích typických manažerských pracovních činností. Kromě úkolů obsahuje také pohovory, testy osobnosti a schopností. Vytvořit, realizovat a vyhodnocovat program *assessment centre* je velice náročné, proto se užívá externích odborníků. Organizace mohou zkoumat *reference* z předchozích pracovišť, škol nebo od osob, které uchazeče znají. Pracuje se s nimi hlavně při rozhodování mezi rovnocennými uchazeči.

Pohovor je téměř pokaždé součástí výběrového procesu, a to i v institucích veřejné správy. Jeho cílem je získat hlubší a dodatečné informace o uchazeči, poskytnout mu informace o organizaci a pracovním místě, posoudit osobnost uchazeče a založit přátelské vztahy.

Mezi výběrové pohovory dle množství a struktury účastníků řadíme pohovor 1 + 1, pohovor před panelem posuzovatelů, postupný pohovor a skupinový pohovor. Pohovor 1 + 1 znamená, že s uchazečem vede pohovor jeden představitel organizace. Dalším typem pohovoru je pohovor před panelem posuzovatelů (komisí), kdy panel tvoří skupina tří až čtyř lidí (v případě institucí veřejné správy je to výběrová komise), kteří znají pracovní místo. Postupný pohovor zahrnuje řadu pohovorů typu 1 + 1 probíhajících po sobě. Posuzovatelé se na závěr sejdou a diskutují o uchazečích. Skupinového (hromadného) pohovoru se účastní skupina uchazečů a jeden nebo více posuzovatelů. Používá se pro posouzení chování uchazeče ve skupině.

Do výběrových pohovorů dle obsahu a průběhu patří nestrukturovaný, strukturovaný a polostrukturovaný pohovor. Při nestrukturovaném (volně plynoucím) pohovoru je obsah, postup a časový rozvrh utvářen v jeho průběhu. Cíle bývají stanoveny rámcově. Tato forma pohovoru neumožňuje srovnatelnost uchazečů, ale lépe posuzuje jejich osobnost. Strukturovaný pohovor má obsah a otázky předem připraveny. O jeho efektivnosti svědčí příprava a zvládnutí průběhu pohovoru. Musí být podrobně dokumentován a archivován. Polostrukturovaný pohovor má dvě části. Jedna část je strukturovaná a druhá představuje volně plynoucí rozhovor. Tento typ pohovoru je opět náročný na přípravu a schopnosti

tazatele. Pro potřeby veřejné správy literatura²² doporučuje polostrukturovaný pohovor před panelem posuzovatelů.

Pohovor by měl být organizován tak, aby nedocházelo k jeho narušení například telefonem. Na konci pohovoru je vhodné dovolit kandidátům ptát se na dané pracovní místo, poté poděkovat tázanému za jeho příchod, zájem a spolupráci a informovat ho o tom, co bude následovat. Další metody výběru pracovníků jsou lékařské vyšetření, přijetí pracovníka na zkušební dobu, kamerová zkouška, frenologické (typologické) metody či astrologické metody.

Proces výběru pracovníků pro veřejnou správu musí vždy obsahovat zkoumání dotazníků a jiných dokumentů předložených uchazečem, zkoumání životopisů a výběrový pohovor. Testy nebo zkoumání referencí jsou považovány za doplňkové metody.

3.2.3 Zásady výběru pracovníků

Při výběru pracovníků by se měly ve veřejné správě dodržovat určité zásady. Pracovník by měl být vybírán pouze na základě jeho schopností úspěšně vykonávat práci na obsazovaném pracovním místě. Při tom je třeba důsledně dodržovat platné zákony.

Výběr je dvoustranná záležitost, kdy uchazeč a organizace jsou rovnocennými partnery. Informace poskytované uchazečem pro účely výběru by měly být organizací považovány za důvěrné. Organizace by neměla brát v úvahu osobní sympatie, přátelský či příbuzenský vztah, příslušnost k náboženství apod., neměla by klamat uchazeče a poskytovat mu nepravdivé informace. Kritéria výběru a jim odpovídající prediktory a metody výběru musejí být stanoveny a používány přiměřeně obsazovanému místu a povaze práce na něm. Metody a procedury výběru se nesmějí dotýkat lidských práv a důstojnosti. Osoby zúčastňující se výběrových procedur na straně organizace by měly být důkladně připravené. Proces výběru pracovníků by měl být dobře organizovaný, nekomplikovaný a nenáročný na administrativní práci.

Výběr pracovníků by měl probíhat přísně, na základě pracovní způsobilosti uchazeče, ne na základě jiných kritérií. Uchazeči dáváme najevo, že si ho vážíme, nenecháváme ho dlouho čekat. Po skončení výběrových činností by měli vybírající porovnat kandidáty a zvolit

²² *Doporučená metodika získávání a výběru pracovníků pro instituce veřejné správy České republiky* [online]. [cit. 22. října 2006] Dostupné z: <http://www.mvcr.cz/reforma/zpravy/priprava/pri_ii_2.html#2>.

nejlepšího. Úspěšnému kandidátovi zašle organizace nabídku pracovního místa. Neúspěšní kandidáti jsou též informováni o výsledku výběrového řízení. Výběrový proces by měl být monitorován kvůli zajištění, že je výběr prováděn v rámci dané firemní politiky a diskriminační legislativy.

3.2.4 Vztah výběru pracovníků k jiným personálním činnostem

Opět popíši pouze vztah mezi výběrem pracovníků a získáváním pracovníků, vzděláváním pracovníků a analýzou pracovních míst. Výběr ovlivňuje zdroje získávání pracovníků. Efektivní výběr pracovníků může redukovat potřebu vzdělávání a je často poznamenán nedostatky ve vytváření a analýze pracovních míst.

3.3 Přijímání pracovníků

Proces výběru pracovníků končí tím, že jsou uchazeči informováni o rozhodnutí o výběru. Pokud uchazeč, který byl ve výběru zvolen za vhodného, nabídku pracovního místa akceptuje, začíná přijímání pracovníka. *„Přijímání pracovníků představuje sérii obecně vyžadovaných i organizačních stanovených procedur, týkajících se zpravidla formálních stránek souvisejících se vznikem pracovního poměru. Končí nástupem pracovníka do zaměstnání.“*²³

3.3.1 Postup přijímání pracovníků

Nejdůležitější součástí procesu přijímání pracovníka je vypracování a podepsání **pracovní smlouvy** s příslušnými náležitostmi dle zákoníku práce²⁴. Měla by obsahovat název práce (pracovního místa), pracovní podmínky, informace o místě, kde se bude práce vykonávat, komu je pracovník za svou práci odpovědný, kdo je za svou práci odpovědný jemu, datum nástupu do zaměstnání a další dohodnuté skutečnosti.

Ještě před popisem pracovní smlouvy by měl proběhnout krok, během něhož pracovník personálního útvaru ústně seznámí nového pracovníka s právy a povinnostmi vyplývajícími z pracovního poměru a z povahy práce příslušného pracovního místa, a vstupní lékařská prohlídka. Po podpisu pracovní smlouvy následuje zařazení pracovníka do personální evidence – pořízení osobní karty, mzdového listu, evidenčního listu důchodového zabezpečení, vystavení podnikového průkazu apod. Rozsah údajů personální evidence je různý, ale mezi základní patří příjmení, jméno, titul, datum a místo narození, rodné číslo,

²³ KOUBEK, J. *ABC praktické personalistiky*. Praha: LINDE nakladatelství s. r. o., 2000, s. 223.

²⁴ Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, § 34.

adresa trvalého bydliště, telefonní číslo, adresa přechodného bydliště, národnost, státní příslušnost, rodinný stav a informace o závislých dětech, charakteristika zdravotního stavu, údaje o kvalifikaci, datum vzniku pracovního poměru, místo pracoviště v organizaci a pracovní zařazení v organizaci. V případě nového pracovníka je nutné převzít od předchozího zaměstnavatele zápočtový list a podat do osmi dnů od vzniku pracovního poměru přihlášku k sociálnímu pojištění příslušné správě sociálního zabezpečení a přihlášku ke zdravotnímu pojištění příslušné zdravotní pojišťovně uchazeče.

Nezbytnou součástí přijímání pracovníka je uvedení na pracoviště a představení pracovníka bezprostřednímu nadřízenému. Bezprostřední nadřízený seznámí pracovníka s jeho právy, povinnostmi a předpisy týkajícími se bezpečnosti práce a ochrany zdraví při práci. Dále ho představí ostatním pracovníkům, případně ho seznámí s instruktorem či školitelem. Poskytne mu také informace o sociálně hygienických podmínkách práce. Na závěr je pracovník zaveden na místo, kde bude vykonávat svou práci, je mu předáno zařízení potřebné k výkonu práce a přidělen první pracovní úkol. Proces přijímání pracovníka končí dnem nástupu do práce. Při přijímání pracovníků si musíme uvědomit, že pracovník je rovnoprávný partner organizace. Dáváme mu najevo, že si vážíme jeho rozhodnutí u nás pracovat.

4 Vzdělávání a rozvoj pracovníků

„Slyším, zapomenu. Vidím, pamatuji si. Dělam, rozumím.“²⁵

Jedním z úkolů personální práce je připravit pracovníka, aby byl schopen plnit nejen tradiční úkoly, ale i úkoly nové a náročnější. Současné turbulentní prostředí vyžaduje od organizací flexibilitu a připravenost na změny. Zaměstnanci musí v současné době neustále prohlubovat a rozšiřovat své znalosti a dovednosti. Vzdělávání závisí na velikosti organizace, na povaze práce, používané technice a technologii v organizaci a na řadě dalších faktorů. V institucích veřejné správy je upraveno zákonem o úřednicích územních samosprávných celků²⁶. Ten člení vzdělávání na vstupní a průběžné, vzdělávání vedoucích úředníků a zkoušku zvláštní odborné způsobilosti. Vzdělávání ve veřejné správě mohou provádět pouze instituce akreditované Ministerstvem vnitra České republiky.

Definice vzdělávání a rozvoje pracovníků od Michaela Armstronga je následující: *„Rozvoj pracovníků se týká poskytování příležitostí k učení a rozvoji, uskutečňování vzdělávacích akcí a plánování, realizace a vyhodnocování vzdělávacích programů.“²⁷*

„Vzdělávání jsou činnosti, které mají za cíl rozvoj znalostí, dovedností, morálních hodnot a porozumění, vyžadované všemi aspekty života, v porovnání se znalostmi a dovednostmi vztahujícími se pouze k omezenému poli činnosti.“²⁸

V oblasti všeobecného vzdělávání se formulují základní a všeobecné znalosti a dovednosti, neuplatňuje se aktivita organizací, nýbrž aktivita státu. *„Odborné vzdělávání představuje formování specifických znalostí a dovedností orientovaných na určité zaměstnání a jejich aktualizaci a přizpůsobování měnícím se požadavkům pracovního místa, organizace či trhu práce.“²⁹* Odborné vzdělávání zahrnuje základní přípravu na povolání (střední školy), doškolování (prohlubování kvalifikace), přeškolování (rekvalifikace) a orientaci pracovníka.

Oblast *rozvoje* se orientuje na získání širšího množství znalostí a dovedností, než jaké jsou nutné k vykonávání současného zaměstnání. Při všem se také formuluje osobnost jedince. Rozvoj je tedy orientován na kariéru pracovníka. Někdy se také můžeme setkat s *rozvojem*

²⁵ Staré čínské přísloví.

²⁶ Zákon č. 312/2002 Sb., o úřednicích územních samosprávných celků a o změně některých zákonů, hlava IV.

²⁷ ARMSTRONG, Michael. *Personální management*. Praha: Grada Publishing, 1999, s. 509.

²⁸ FOOT, M., HOOK, C. *Personalistika*. Praha: Computer Press, 2002, s. 206.

²⁹ KOUBEK, J. *ABC praktické personalistiky*. Praha: LINDE nakladatelství s. r. o., 2000, s. 319.

lidských zdrojů, který se orientuje na rozvoj pracovní schopnosti organizace jako celku a jako týmů k dosažení zvýšené výkonnosti celé organizace. Se vzděláváním v současné době souvisí pojem *učící se organizace*, což je organizace, která umožňuje učení všem jejím členům a průběžně se sama transformuje. Při vzdělávání a rozvoji pracovníků se často spolupracuje s externími odborníky a vzdělávacími institucemi.

Mezi cíle vzdělávání dle Armstronga patří:

- *„rozvinout dovednosti a schopnosti pracovníků a zlepšit jejich výkon,*
- *pomoci lidem k tomu, aby v organizaci rostli a rozvíjeli se tak, aby budoucí potřeba lidských zdrojů organizace mohla být v maximální míře uspokojována z vnitřních zdrojů,*
- *snížit množství času potřebného k zácviku a adaptaci pracovníků začínajících pracovat na nových pracovních místech, či pracovníků převáděných na jiné pracovní místo nebo povyšovaných, tedy k zabezpečení toho, aby se tito pracovníci stali plně schopnými vykonávat tuto novou práci tak rychle a s tak nízkými náklady, jak je to jen možné,*
- *personální rozvoj pracovníků, zvyšování jejich spokojenosti a jejich konkurenceschopnosti na vnitropodnikovém i vnějším trhu práce“³⁰.*

Cílem vzdělávání zaměstnanců institucí veřejné správy je zajištění nestranného, efektivního a kvalitního výkonu veřejné správy. Díky efektivnímu vzdělávání může organizace dosáhnout velkého množství výhod jako zvyšující se kvalita práce, zlepšující se podniková flexibilita, vyšší úroveň poskytovaných služeb, snadnější řízení firmy, lepší individuální, týmová a podniková výkonnost, snížení nákladů na osvojení znalostí a dovedností nebo pozitivní kultura v organizaci. Výhod je mnoho. Nemusí jich být však dosaženo, pokud je vzdělávací program nesprávně naplánován, realizován a vyhodnocován.

4.1 Systematické vzdělávání a rozvoj pracovníků

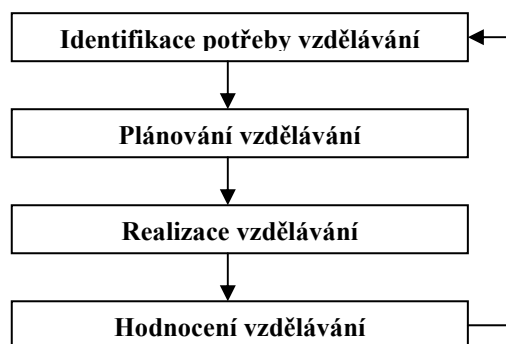
„Systematickým vzděláváním pracovníků se rozumí opakující se cyklus, vycházející ze zásad politiky vzdělávání, sledující cíle strategie vzdělávání a opírající se o pečlivě vytvořené organizační a institucionální předpoklady vzdělávání.“³¹

Cyklus (viz schéma č. 5) začíná identifikací potřeby vzdělávání, následuje plánování vzdělávání, realizace vzdělávacího procesu a vyhodnocování účinnosti vzdělávacího programu a použitých metod.

³⁰ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, 2002, s. 491.

³¹ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, 2002, s. 244.

Schéma č. 5 Cyklus systematického vzdělávání pracovníků organizace



Zdroj: ARMSTRONG, M., 1999.

Dobře organizované vzdělávání pracovníků dodává organizaci oborově připravené pracovníky, formuluje pracovní schopnosti pracovníků dle specifických potřeb organizace, přispívá k vyššímu pracovnímu výkonu a produktivitě práce, zlepšuje kvalifikaci, znalosti, dovednosti, přispívá k urychlení personálního a sociálního rozvoje pracovníků, ke zlepšování pracovních vztahů, zvyšuje konkurenceschopnost organizace, sociální jistoty pracovníků a snižuje průměrné náklady na jednoho vzdělávaného pracovníka.

4.1.1 Identifikace potřeby vzdělávání

Identifikace potřeby vzdělávání je obtížná z důvodu, že se kvalifikace a vzdělávání špatně kvantifikují a měří. Proto je tato fáze založena na odhadech a aproximativních postupech. Potřeba vzdělávání představuje jakoukoliv disproporci mezi znalostmi, dovednostmi na straně pracovníka a mezi tím, co vyžaduje pracovní místo nebo vyplývá z organizačních změn.

Podkladem pro určení potřeby vzdělávání jsou většinou údaje týkající se celé organizace (př. počet pracovníků), údaje o jednotlivých pracovních místech (popisy a specifikace pracovních míst) a údaje o pracovnících (př. kvalifikace pracovníka). Analýza potřeby vzdělávání pracovníků se provádí na základě údajů z běžného informačního systému organizace, užívají se statistické údaje, informace od vedoucích pracovníků, výsledky porad, analýzy pracovních záznamů, analýzy dotazníků, analýzy plánů činností organizace, analýzy požadavků pracovníků či hodnocení pracovního výkonu.

Výsledkem identifikace potřeby vzdělávání by měla být odpověď na otázky: *Kdo by měl být vzděláván?* – Kteří jedinci, které skupiny pracovníků, která zaměstnání či povolání, které kategorie pracovníků. *V čem by měl být vzděláván?* – Jaké informace, znalosti, dovednosti, chování, kulturu a osobnostní charakteristiky by si měl pracovník osvojit. Při identifikaci

potřeby vzdělávání musíme brát v úvahu obtížnost získávání pracovníků jednotlivých profesně kvalifikačních skupin na trhu práce.

4.1.2 Plánování vzdělávání

Prvním krokem plánování vzdělávání pracovníků je porovnat zjištěné potřeby s možnostmi organizace, zejména s finančními. Vzdělávání je také nutné vhodně načasovat, protože způsobuje určitou ztrátu fondu pracovní doby. Dále se stanoví program vzdělávání a návrh rozpočtu, které jdou ke schválení, a výsledkem je **plán vzdělávání pracovníků**. Plány vzdělávání pracovníků musejí odpovídat na to, jaká je perspektivní potřeba vzdělávání pracovníků v souvislosti s měnícími se požadavky pracovních míst, jaké metody a formy vzdělávání použijeme, kde se bude vzdělávání odehrávat, kdo bude vzdělávání zajišťovat a jaké budou náklady na vzdělávání (viz schéma č. 6).

Schéma č. 6 Otázky, na které by měl odpovědět plán vzdělávání pracovníků

<p style="text-align: center;">JAKÉ VZDĚLÁVÁNÍ MÁ BÝT ZABEZPEČENO? (Obsah) KOMU? (Jednotlivci, skupiny, zaměstnání, povolání, kategorie, kritéria výběru účastníků) JAKÝM ZPŮSOBEM? (Na pracovišti při výkonu práce, mimo pracoviště, metody vzdělávání, didaktické pomůcky, učební texty, režim vzdělávání) KÝM? (Interní či externí vzdělavatelé, organizace sama, vzdělávací instituce, organizační zabezpečení) KDY? (Termín, časový plán) KDE? (Místo konání, například konkrétní organizační jednotka organizace, vzdělávací zařízení organizace, pronajaté vzdělávací zařízení, vzdělávací zařízení jiné organizace, konkrétní veřejná či soukromá vzdělávací instituce, zajištění ubytování, stravování, dopravy aj.) ZA JAKOU CENU, S JAKÝMI NÁKLADY? (Rozpočtová stránka plánu) JAK SE BUDOU HODNOTIT VÝSLEDKY VZDĚLÁVÁNÍ A ÚČINNOST JEDNOTLIVÝCH VZDĚLÁVACÍCH PROGRAMŮ? (metody hodnocení, kdo bude hodnotit, kdy se bude hodnotit)</p>
--

Zdroj: KOUBEK, J., 2002.

Do plánů personálního rozvoje patří plány pracovní kariéry a plány následnictví v pracovní funkci. *Plánování pracovní kariéry* se rozumí vytvoření individualizovaných plánů (plánů

kariéry, plánů osobního rozvoje) zpracovaných pro konkrétní pracovníky. Ty představují sekvenci jednotlivých rozvojových aktivit, zahrnujících vzdělávání, osvojování si znalostí a zkušeností, zlepšování pracovního výkonu, a ovlivňuje je jak organizace, tak také samotný jedinec. *Plány následnictví* slouží k plánování pokrytí potřeby pracovníků v určitých funkcích z vnitřních zdrojů. Zpracovávají se pro jednotlivé pracovní funkce. Mohou mít podobu řetězce nebo pyramidy. Plán následnictví typu řetězec uvádí pouze jednoho náhradníka na příslušnou funkci. Plány následnictví typu pyramida pokrývají všechny vedoucí funkce v organizaci a u každé funkce uvádějí více náhradníků. Důležitým krokem plánování vzdělávání pracovníků je volba forem a metod vzdělávání.

4.1.3 Metody vzdělávání

Metodami vzdělávání rozumíme způsob, jakým si účastník vzdělávání osvojí dovednosti, znalosti a chování. Dělíme je na metody vhodné ke vzdělávání při výkonu práce na pracovišti (metody vzdělávání na pracovišti, „on the job“) a na metody vhodné ke vzdělávání mimo výkon práce na pracovišti (metody vzdělávání mimo pracoviště, „off the job“). Metody vzdělávání na pracovišti se zaměřují na osvojení dovedností a žádoucího chování a jsou vhodné pro vzdělávání manuálních pracovníků. Metody vzdělávání mimo pracoviště jsou zaměřeny na osvojení znalostí a vyhovují vzdělávání vedoucích pracovníků a specialistů. Přehled metod uvádí tabulka č. 2. Ve veřejné správě jsou nejvíce používány přednášky, semináře a mentoring.

Tabulka č. 2 Metody vzdělávání

METODY VZDĚLÁVÁNÍ	
Metody vzdělávání na pracovišti	
Název metody	Popis metody
Instruktáž při výkonu práce	Zkušený pracovník předvede pracovní postup a učící se pracovník si pozorováním a napodobováním tento pracovní postup osvojí.
Coaching	Coaching představuje dlouhodobější vysvětlování, sdělování připomínek a kontrolu výkonu pracovníka ze strany nadřízeného či vzdělavatele.
Mentoring	Vzdělávaný pracovník si sám vybere rádce (mentora), který mu radí a stimuluje ho.
Counselling	Jde o vzájemné konzultování a ovlivňování mezi vzdělávaným a vzdělavatelem.
Rotace práce	Vzdělávaný pracovník postupně prochází různými částmi organizace a jsou mu přidělovány úkoly.
Pracovní porady	Během porad se účastníci seznamují s problémy týkajícími se pracoviště i celé organizace. Výměna zkušeností a názorů zvyšuje informovanost pracovníků.
Asistování	Vzdělávaný je přidělen jako pomocník ke zkušenému pracovníkovi a asistuje mu, čímž se učí postupům. Na práci se podílí stále větší mírou, až nakonec vykonává práci samostatně.
Pověření úkolem	Vzdělávaný pracovník je vzdělavatelem pověřen plnit určitý úkol, přičemž má přidělené příslušné pravomoci.
Metody vzdělávání mimo pracoviště	
Název metody	Popis metody
Přednáška	Přednáškou se předávají faktické informace a teoretické znalosti.
Přednáška spojená s diskusí (seminář)	Seminář odstraňuje nevýhodu jednostranného toku informací u přednášky.
Demonstrování	Demonstrování zprostředkovává znalosti a dovednosti názorným způsobem za použití audiovizuální techniky, počítačů a trenažerů ve výukových dílnách nebo na vývojových pracovištích.
Simulace	Simulace se více zaměřuje na praxi a aktivitu školených, kteří dostanou podrobný scénář a jsou požádáni, aby učinili řadu rozhodnutí.
Hraní rolí (manažerské hry)	Skupina lidí má jednat o problému nebo řešit určitou situaci.
Případové studie	Jedná se o skutečná nebo smyšlená vyličení nějakého problému, který se snaží účastníci vzdělávání řešit.
Workshop	Při workshopu se řeší problémy týmově a komplexněji.
Brainstorming	Každý účastník navrhne způsob řešení problému. Pak následuje diskuse nad těmito návrhy a hledá se nejlepší řešení.
Outdoor training	Poznávání povahy manažerské práce a jejich souvislostí prostřednictvím her – vzdělávání se odehrává ve volné přírodě, tělocvičně nebo jinak upravené učebně.
Assessment centre	Diagnosticko-výcvikový program slouží jak k výběru, tak i ke vzdělávání manažerů. Účastník plní různé úkoly a řeší problémy, které jsou často generovány počítačem a zároveň počítačem vyhodnocovány.
Vzdělávání pomocí počítačů	Počítače umožňují simulovat pracovní situaci, poskytují obrovské množství informací, testy, cvičení a zároveň průběžné hodnocení výsledků.
Projekt	Projekt zadává trenér, ale ponechává velký prostor pro vlastní tvořivost a iniciativu.
Doporučené texty	Na daná témata jsou připraveny seznamy doporučené literatury. Lidé mohou tyto texty procházet svým vlastním tempem.

Zdroj: vlastní uspořádání.

Mezi faktory ovlivňující výběr forem a metod vzdělávání můžeme zařadit profil vzdělávaných jedinců, profil vzdělavatelů, cíle vzdělávání, materiální, časové a jiné faktory. Výběr vzdělavatelů ovlivňuje strategie a poslání vzdělávací instituce, záruka kvality, pověst vzdělávací instituce, lektorský sbor a další odborní pracovníci, odborné spojení s tuzemskými a zahraničními vzdělávacími institucemi, cenová politika vzdělávací instituce, nabídka vzdělávacích programů, vztah k zákazníkům a ostatní skutečnosti.

4.1.4 Vyhodnocování výsledků a účinnosti vzdělávání

Základním problémem vyhodnocování účinnosti vzdělávacích programů je stanovení kritérií hodnocení, kterých je velké množství. Jedním z kritérií je porovnání výsledků vstupních testů účastníků s testy uskutečněnými po ukončení vzdělávacího programu. Mezi další patří hodnocení pomocí ekonomických ukazatelů (například zvýšení produktivity práce), monitorování vzdělávacího procesu a programu, hodnocení ze strany vzdělávaných účastníků a hodnocení bezprostředním nadřízeným vzdělávaného pracovníka.

S hodnocením také souvisí otázky, zda zkoumat efektivnost vzdělávání bezprostředně po ukončení procesu vzdělávání nebo až s určitým odstupem. Hodnocení se většinou zaměřuje na to, jestli byly použity adekvátní nástroje, zkoumá se odezva, postoje a názory účastníků vzdělávání, jejich osvojení dovedností a znalostí, dále se zabývá uplatněným nových znalostí a dovedností v praxi. Dost často se k hodnocení používá dotazník pro účastníky vzdělávání. I přes problémy v hodnocení účinnosti vzdělávání by ani instituce veřejné správy neměly vyhodnocování podceňovat.

4.2 Vztah vzdělávání a rozvoje pracovníků s jinými personálními činnostmi

Popíši opět vztah vzdělávání a rozvoje pracovníků pouze k analýze a tvorbě pracovních míst, získávání a k výběru pracovníků. Vytváření a analýza pracovních míst jsou podkladem pro rozpoznání potřeb vzdělávání a vzdělávání má naopak vliv na vytváření a redesign pracovních míst. Existence vzdělávání pracovníků v organizaci pomáhá získat potřebné pracovníky, zejména ty, pro které představuje možnost dalšího vzdělávání velkou hodnotu. Systematické vzdělávání pracovníků v organizaci také usnadňuje výběr pracovníků. Jestliže má organizace možnost zformovat žádoucí schopnosti sama, má při výběru volnější ruku. Na druhé straně vhodný výběr může redukovat potřebu vzdělávání.

Vzdělávání a rozvoj pracovníků má též vliv na personální plánování, hodnocení pracovníků, rozmísťování pracovníků a ukončování pracovního vztahu, odměňování a péči o pracovníky. Vzdělávání usnadňuje personální rozvoj pracovníka a personální rozvoj naopak předkládá požadavky na systém vzdělávání v organizaci. Důležitou roli při vzdělávání hraje osobní zainteresovanost pracovníka na svém rozvoji, ochota se vzdělávat a samozřejmě náklady.

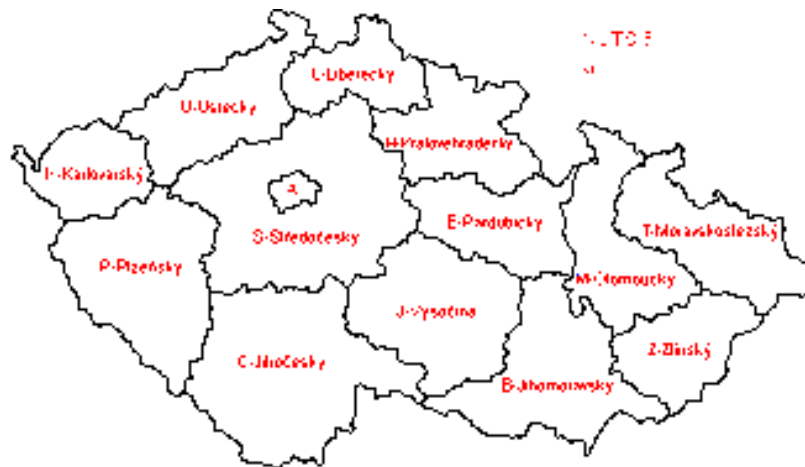
V současné moderní společnosti se neustále mění požadavky na znalosti a dovednosti, a tak se vzdělávání a rozvoj lidských zdrojů stává rozhodujícím úkolem personálních útvarů, vedoucích pracovníků, odborů, externích odborníků a specializovaných vzdělávacích institucí. Organizace nabízející zaměstnancům příležitosti ke vzdělávání a rozvoji si tak vytváří dobrou zaměstnavatelskou pověst. Vzdělávání může úřadům pomoci k získání potřebných pracovníků, usnadňovat plánování, může zlepšit pracovní výkon úřadu a jednání úředníků.

II Personální management Krajského úřadu Královéhradeckého kraje

5 Charakteristika Královéhradeckého kraje

Česká republika se skládá ze třinácti krajů³² a hlavního města Prahy, jež představují úroveň NUTS 3 (obrázek 1).

Obrázek č. 1 NUTS 3 – kraje



Zdroj: http://mapy.vse.cz/Hotove_mapy/CZ_NUTS_system.htm.

K analýze personálních činností jsem si zvolila Krajský úřad Královéhradeckého kraje (dále také KÚ KHK). Královéhradecký kraj se nachází na severovýchodě Čech, sousedí s Libereckým, Středočeským a Pardubickým krajem a se státní hranicí s Polskem. Správním centrem je krajské město Hradec Králové, které se nachází na soutoku Labe a Orlice.

Obrázek č. 2 Logo Královéhradeckého kraje



Zdroj: www.kr-kralovehradecky.cz.

³² Zákon č. 129/2000 Sb., zákon o krajích, §1:

Odst. (1) Kraj je územním společenstvím občanů, které má právo na samosprávu.

Odst. (2) Kraj je veřejnoprávní korporací, která má vlastní majetek a vlastní příjmy vymezené zákonem a hospodáří za podmínek stanovených zákonem podle vlastního rozpočtu. Kraj vystupuje v právních vztazích svým jménem a nese odpovědnost z těchto vztahů vyplývající.

Obrázek č. 3 Znak Královéhradeckého kraje

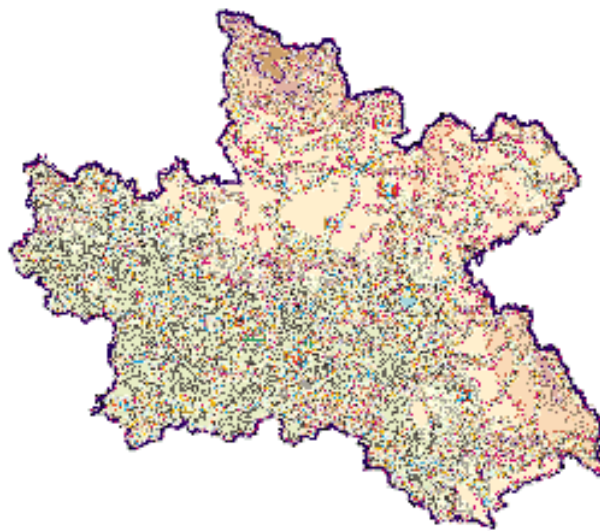


Zdroj: www.kr-kralovehradecky.cz.

Lev ve znaku Královéhradeckého kraje (obrázek č. 3) představuje příslušnost kraje do Čech, písmeno G (Gretz – Hradec) pak sídelní město Hradec Králové a zlatá koruna v modrém poli je symbolem celého kraje a současně vyjádřením přívlastku „Králové“ v názvu kraje.

Královéhradecký kraj se začal formovat již koncem 13. století. V 15. století se pak stává významným centrem husitské revoluce a našel zde své působiště Jan Žižka. Na přelomu 18. a 19. století se Hradecko stalo významným centrem českého národního obrození. V 19. století změnila jeho profil průmyslová revoluce. Vznik Královéhradeckého kraje v roce 2001 navazuje na tisíciletý vývoj správního uspořádání českého státu.

Obrázek č. 4 Mapa Královéhradeckého kraje



Zdroj: www.kr-kralovehradecky.cz.

Svou rozlohou 4758 km² se Královéhradecký kraj řadí na deváté místo mezi kraji. Na jeho území se nachází nejvyšší vrchol České republiky Sněžka (1602 m n. m.), Orlické hory, Krkonoše, Polabská nížina, tři chráněné krajinné oblasti (CHKO) – CHKO Český ráj, CHKO Orlické hory, CHKO Broumovsko a jeden národní park – Krkonošský národní park. Královéhradecký kraj zahrnuje pět okresů: Hradec Králové, Jičín, Náchod, Rychnov nad Kněžnou a Trutnov a čítá přes 550 000 obyvatel. Je samostatně spravován zastupitelstvem kraje a jeho výkonným orgánem v oblasti samostatné působnosti je rada kraje. Navenek zastupuje kraj hejtman.

6 Personální řízení na Krajském úřadu Královéhradeckého kraje

Krajský úřad Královéhradeckého kraje (obrázek č. 5) sídlí ve Wonkově ulici č. p. 1142 v Hradci Králové. Plní úkoly a povinnosti dané zákonem o krajích³³. V jeho čele stojí od 1. 1. 2001 paní ředitelka JUDr. Ivana Křečková. Úřad se člení na odbory a oddělení (více kapitola 6.1.2).

Obrázek č. 5 Budova Krajského úřadu Královéhradeckého kraje

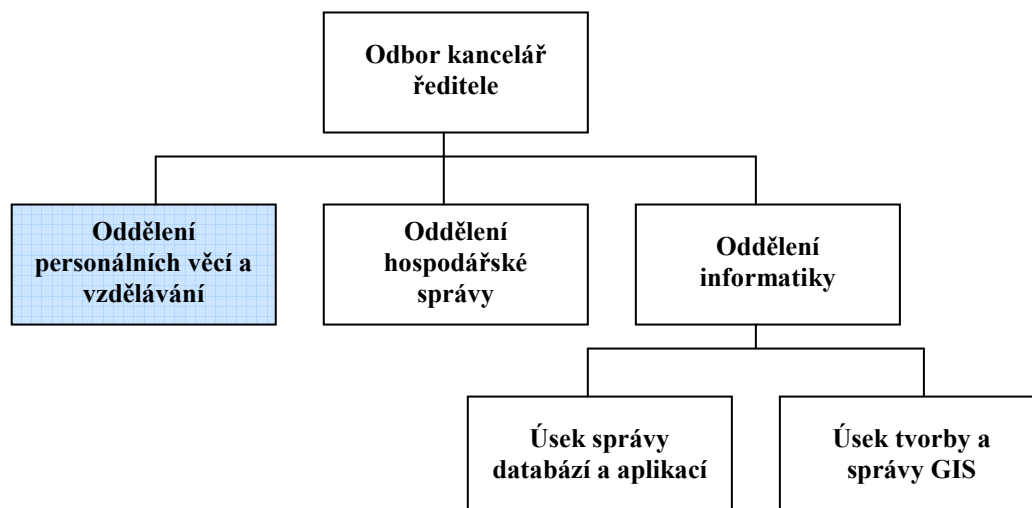


Zdroj: www.kr-kralovehradecky.cz.

Prací s lidskými zdroji se na KÚ KHK zabývá oddělení personálních věcí a vzdělávání, které spadá do odboru kancelář ředitele (viz schéma č. 7). Má pět personalistů, a to vedoucí oddělení personálních věcí a vzdělávání a čtyři referentky – dvě mzdové účetní, jednu referentku pro oblast vzdělávání a jednu referentku pro rozpočtovou analýzu. Zajišťuje odbornou, poradenskou, organizační a kontrolní stránku personální práce a je zodpovědné za existenci a efektivní fungování personálních činností a vybavení úřadu lidmi, jaké potřebuje. Náplň činností oddělení personálních věcí a vzdělávání udává Příloha A Organizačního řádu KÚ KHK (viz kapitola 6.1.1). Zabývá se například těmito personálními činnostmi: analýza a vytváření pracovních míst, nábor, výběr a přijímání zaměstnanců, propouštění zaměstnanců, hodnocení a odměňování zaměstnanců, vzdělávání a rozvoj zaměstnanců a další.

³³ Zákon č. 129/2000 Sb., o krajích, hlava IV, díl 5.

Schéma č. 7 Organizační struktura odboru kancelář ředitele



Zdroj: interní informace KÚ KHK.

Od personalistů KÚ KHK se očekává, že budou plnit standardní výkon podle určitých postupů a zvyklostí. Při své práci musí dodržovat celou řadu zákonů, zejména zákoník práce³⁴ a zákon o úřednících územních samosprávných celků³⁵, zákony týkající se práce, odměňování a sociálních záležitostí. Zároveň nesmí opomínat na ustanovení zákonů zakazujících jakoukoliv diskriminaci při zaměstnání. Je jim však také ponechána určitá organizační volnost. Veškerá personální agenda neleží pouze na bedrech personálního oddělení. Personálními činnostmi se na KÚ KHK zabývají také vedoucí jednotlivých oddělení, kteří hrají velkou roli hlavně při konání výběrového řízení, jehož se účastní ve funkci členů výběrové komise. Velké slovo v oblasti personálního řízení má ředitelka KÚ KHK, neboť, jak jsem se již zmínila, oddělení personálních a vzdělávání spadá pod odbor kancelář ředitele.

Za důležité personální činnosti na KÚ KHK považuji analýzu a vytváření pracovních míst, získávání, výběr a přijímání pracovníků a vzdělávání a rozvoj pracovníků. Tyto personální činnosti budu v následujících kapitolách analyzovat.

6.1 Vytváření a analýza pracovních míst Krajského úřadu Královéhradeckého kraje

Vytváření a analýza pracovních míst jsou základním stavebním kamenem ostatních personálních činností, proto se i Krajský úřad v Hradci Králové musí touto personální činností zabývat. KÚ KHK využívá analýzu pracovních míst pro následné vytváření pracovních míst nebo jejich změnu.

³⁴ Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce.

³⁵ Zákon č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků a o změně některých zákonů.

6.1.1 Vytváření pracovních míst

Vytváření pracovních míst má uspokojit požadavky organizace na produktivitu, funkčnost činností a kvalitu služeb a zároveň požadavky jedince. Při tvorbě pracovních míst na KÚ KHK se definují pracovní úkoly a povinnosti. Seskupení těchto úkolů a povinností se tvoří příslušné pracovní místo.

Proces tvorby pracovního místa

Hlavním podmětem pro vytvoření nového pracovního místa na KÚ KHK je vznik nového právního předpisu. Na základě tohoto nového právního předpisu navrhne vedoucí příslušného odboru vytvoření nového pracovního místa, návrh popisu pracovního místa (viz následující kapitola) konzultuje s vedoucí oddělení personálních věcí a na závěr jej předá paní ředitelce. Ta rozhoduje o vzniku tohoto pracovního místa. Na základě právních předpisů se nevytvářejí administrativní pracovní místa jako post asistentky nebo pracovní místa vedoucích oddělení či odborů. Legislativní záležitosti však při tvorbě převažují z 90 %.

Obsah práce jednotlivých pracovních míst na KÚ KHK popisuje Organizační řád Krajského úřadu Královéhradeckého kraje. Organizační řád stanovuje zásady činnosti a řízení úřadu, úkoly a vzájemné vztahy jeho odborů, oddělení, organizační strukturu úřadu, rozsah pravomocí, povinností a odpovědnosti vedoucích zaměstnanců úřadu. Má dvanáct článků a tři přílohy, které zahrnují náplně činností jednotlivých odborů, oddělení a úseků, přehled právnických osob a organizačních složek založených nebo zřízených krajem a vztahů jednotlivých odborů krajského úřadu k nim a organizační strukturu krajského úřadu v grafické úpravě.

Úkoly odborů krajského úřadu uvádí článek 4 Organizačního řádu. Příkladem úkolu je poskytování informací, dat a podkladů potřebných pro činnost a rozhodování vlastních orgánů kraje, útvarů úřadu, státních orgánů a orgánů obcí. Specifické působnosti a náplně činností odborů, oddělení a úseků uvádí příloha A Organizačního řádu. Článek 10 Organizačního řádu pak obsahuje práva a povinnosti ředitele úřadu, vedoucích odborů, oddělení a úseků.

Jelikož se zabývám personálními činnostmi na KÚ KHK, vybrala jsem jako ukázkou z přílohy A Organizačního řádu povinnosti a úkoly oddělení personálních věcí a vzdělávání. Uvádím je v příloze č. 1. Tyto povinnosti a úkoly jsou dále rozděleny mezi jednotlivé zaměstnance příslušného oddělení.

Pokud má KÚ KHK stanovený obsah práce vytvářeného pracovního místa, zařadí pracovní místo do organizační struktury krajského úřadu, tedy do příslušného odboru a oddělení nebo úseku. Přidělí mu také bezprostředního nadřízeného, případně podřízené pracovníky.

Pracovním prostředím pracovního místa se zabývají normy o bezpečnosti práce, tzv. Pravidla o bezpečnosti a ochraně zdraví při práci. Pro každé pracovní místo se určí pracovní doba, během které se budou příslušné činnosti a úkoly vykonávat. Pracovní doba KÚ KHK je následující:

Den	volitelná pracovní doba		základní pracovní doba
PO	6. 30-8.00	17.00-18.00	8.00-17.00
ÚT	6. 30-8.00	14.00-18.00	8.00-14.00
ST	6. 30-8.00	17.00-18.00	8.00-17.00
ČT	6. 30-8.00	14.00-18.00	8.00-14.00
PÁ	6. 30-8.00	14.00-17.00	8.00-14.00

Pondělí a středa jsou stanoveny jako úřední dny. Volitelná pracovní doba je časový úsek, ve kterém si zaměstnanec sám volí začátek, popřípadě konec pracovní doby, a základní pracovní doba je časový úsek, v němž je zaměstnanec povinen být na pracovišti.

Na závěr musí KÚ KHK rozhodnout o tom, kdo bude danou funkci vykonávat, a definovat požadavky, které musí mít pracovník splňovat, tzn. požadavky na vzdělání, délku praxe, jazykové znalosti a jiné vědomosti, dovednosti, vlastnosti a schopnosti. Vše je pak sepsáno v popisu pracovního místa.

Jako příklad tvorby nových pracovních míst uvádím skutečnost, že od 1. 1. 2007 vešel v platnost nový zákon o sociálních službách³⁶. Na základě tohoto právního předpisu vzniklo na KÚ KHK pět nových pracovních míst k zajištění nových kompetencí v rámci tohoto zákona.

6.1.2 Analýza pracovních míst

Analýza pracovních míst představuje první krok dalších personálních prací. Dává KÚ KHK základ pro získávání, výběr, řízení, školení, odměňování a plánování zaměstnanců. Analýza pracovních míst na KÚ KHK vyúsťuje v dokumenty, jež shrnují informace o úkolech,

³⁶ Zákon č. 108/2006 Sb., o sociálních službách.

schopnostech a dovednostech dané práce, tedy ve vytvoření **popisu a specifikace pracovního místa**.

Dle teorie by měl popis a specifikace pracovního místa odpovědět na otázky týkající se pracovních úkolů, pracovních podmínek a pracovníka. Pojdme tedy zjistit, zda i popis a specifikace pracovního místa na KÚ KHK odpovídá na tyto otázky, tedy zda je popis a specifikace pracovního místa dobře vytvořen. K dispozici mám popis pracovního místa pro pozici vedoucí oddělení personálních věcí a vzdělávání, který uvádím v příloze č. 2. Popis pracovního místa se člení na tři základní části – základní náležitosti, kvalifikační a jazykové požadavky a další požadavky.

Do základních náležitostí jsou v popisu pracovního místa začleněny název pracovního místa, činnosti dle katalogu prací, systemizovaná platová třída, číslo pracovního místa, kategorie pracovního místa, vykonávaná působnost, aktuální personální obsazení, název organizačního útvaru, nadřízené funkční místo, počet podřízených funkčních míst, počet pracovních míst se shodnou činností, vztah zastupování, oblast činností, činnosti dle organizačního řádu, odpovědnost, kompetence a vlastnosti nezbytné pro výkon dané činnosti, tzv. měkké dovednosti. Tyto základní náležitosti, podle mě, dostatečně odpovídají na otázky týkající se oblasti pracovních úkolů a pracovních podmínek. Dozvíme se z nich, kdo danou práci vykonává, jak je pracovní místo organizačně začleněno, v jaké oblasti činností se pohybuje, co je náplní daného pracovního místa, dále nadřízené a podřízená funkční místa, zastupování, činnosti dle organizačního řádu. První část popisu pracovního místa nám také sdělí odpovědnost, kompetence a vlastnosti nezbytné pro výkon dané činnosti.

Tuto oblast základních náležitostí by mohl KÚ KHK snad doplnit jen o to:

- jak se práce provádí (zda je práce vykonávána individuálně či v týmu, jaké je třeba vybavení),
- kdy se úkoly a povinnosti vykonávají,
- kde se úkoly a povinnosti vykonávají (v našem případě běžné prostředí kanceláře, samostatná kancelář),
- jaké jsou běžné pracovní podmínky (kromě platových podmínek, jež jsou v popisu pracovního místa uvedeny, ještě fyzikální prostředí – například vybavení pracoviště a sociální prostředí – například individuální nebo týmová práce).

Část věnovaná kvalifikačním a jazykovým požadavkům zahrnuje stupeň a obor školního vzdělání, délku praxe, odbornou způsobilost, požadavky na jazykové znalosti, požadavky na vědomosti, znalosti a dovednosti, v našem případě týkající se převážně znalostí nejrozličnějších právních předpisů. Mezi další požadavky patří stupeň utajení, vzdělání v Evropské unii, odborné kurzy a školení a zdravotní způsobilost. Tyto dvě části odpovídají specifikaci pracovního místa. Zde bych nic nevytkla, snad jen bych sem ze základních náležitostí přesunula vlastnosti nezbytné pro výkon dané činnosti, neboť specifikace pracovního místa odpovídá na otázky týkající se pracovníka. Popis pracovního místa je uzavřen datem a podpisy vedoucího odboru, vedoucího úřadu a zaměstnance.

Popisy pracovního místa fungují na KÚ KHK od roku 2004. Aktualizují se každé tři roky, tedy příští a zároveň první aktualizace bude v roce 2007. Je samozřejmě možná operativní aktualizace při jakýchkoli důležitých změnách daného pracovního místa.

Pro to, aby měly popisy pracovního místa pro KÚ KHK nějaký význam, jsou vytvářeny ve standardní formě stejné pro všechna pracovní místa. Obecnou strukturu popisu pracovního místa uvádím v příloze č. 3. Formu a obsah popisu pracovních míst sestavila vedoucí oddělení personálních věcí a vzdělávání. Jednotná forma a obsah zajišťuje, že jsou sbírány tytéž typy informací.

Popisy pracovního místa slouží KÚ KHK k získávání a výběru pracovníků, k hodnocení práce a měkkých dovedností, k organizování práce, tedy k celkovému plánování lidských zdrojů a k redesignu pracovních míst. Používají se též k identifikaci potřeb vzdělávání, neboť ne každý nově přijatý pracovník splňuje požadavky pracovního místa. Příkladem může být výuka cizího jazyka nebo školení týkající se potřeby znalosti příslušného zákona. Popisy pracovních míst mají také velký význam pro samotné držitele pracovních míst. Poskytují jim představu o povinnostech, odpovědnosti a kompetencích.

Celkově na mě popis pracovního místa působí velice uspořádaně, zachycuje podstatu a plně podává obraz o daném pracovním místě. Neshledala jsem v něm špatné používání sloves, která by dávala nejasný obraz toho, co má zaměstnanec skutečně dělat.

Zdroje informací pro analýzu pracovních míst

Jestliže by KÚ KHK neměl k dispozici dostatek pracovních míst a pracovníků, mohlo by to vést k neschopnosti stávajících pracovníků plnit své úkoly, k nadměrnému stresu, konfliktům, chybám a zhoršení pracovních vztahů. To by způsobilo ztrátu dobré image úřadu.

Popisy pracovních míst sestavuje přímý nadřízený daného pracovního místa, schvaluje je vedoucí odboru po konzultaci s vedoucí oddělení personálních věcí a vzdělávání. Též prochází rukou ředitelky. K tomu, aby byl popis pracovního místa úspěšně sestaven, jsou třeba kvalitní informace. Ty nejčastěji poskytuje bezprostřední nadřízený nebo držitel pracovního místa, se kterým se vede rozhovor o dané práci. Řeší se otázky týkající se vztahů nadřízenosti a podřízenosti, hlavního účelu práce, odpovědnosti, dovedností, znalostí a povinností.

Z metod užívaných ke zjišťování informací se kromě strukturovaného pohovoru provádí na KÚ KHK pozorování. Dotazníková metoda se prozatím neuskutečňuje, ale usoudily jsme s vedoucí oddělení personálních věcí, že by tato metoda mohla být zavedena, především pro blížící se aktualizaci popisů pracovních míst. V rámci své stáže jsem tedy byla požádána o vytvoření dotazníku, který by mohl být k analýze pracovních míst užít. Sestavený dotazník, jež jsem předala vedoucí oddělení personálních věcí a vzdělávání, uvádím v příloze č. 4. Vyplňoval by ho držitel pracovního místa nebo bezprostřední nadřízený.

Dotazník jsem se snažila vytvořit jednoduchý na vyplňování, aby nezabral příliš mnoho času. Volila jsem otázky, které jsou pro analýzu pracovních míst na KÚ KHK a pro úřednické pozice obecně důležité. Do dotazníku jsem zařadila jak otázky nabízející varianty odpovědí, tak otázky, jejichž odpověď formuluje sám pracovník. K některým otázkám nabízejícím varianty odpovědí jsem přidala otázku s otevřeným koncem (Jiné – jaké?), která nám může přinést informace, jež jsme opomněli. Na začátku dotazníku je umístěna tabulka pro základní údaje. Otázky jsem roztřídila do jednotlivých kategorií. Prvních šest otázek se týká samotného pracoviště a prostředí, dalších činností, účelu, povinností, odpovědností a kompetencí práce. Rovněž jsem nezapomněla na otázky týkající se vzdělání a znalostí. Na závěr jsem položila otázky týkající se požadavků na pracovní místo. Dotazník je ukončen prostorem pro datum vyplnění a podpis osoby, která dotazník vyplňovala. Dotazníková metoda jistě přispěje prováděné aktualizaci popisů pracovních míst kladně, neboť bude věrohodným zdrojem informací o daných pracovních místech.

Dalším zdrojem informací o pracovních místech je organizační řád KÚ KHK a právní normy. Jako se přetváří pracovní místa ve všech organizacích, mění se i na KÚ KHK. Důvodem k redesignu pracovních míst je převážně změna příslušného právního předpisu či změny ve způsobech řízení, na základě kterých je navržen nový popis pracovního místa.

Analýza počtu pracovních míst

V institucích státní správy a samosprávy je počet pracovníků stanovován centrálním rozpisem systemizovaných počtů pracovníků a limitem objemu finančních prostředků. KÚ KHK měl k 1. 1. 2007 371 pracovních míst, z nichž bylo 350 pracovních míst obsazeno a 21 jich bylo volných. Pracovní místa nejsou obsazena například z důvodu podané výpovědi.

KÚ KHK pracuje s pojmem systemizované pracovní místo, což je pracovní místo, které vykonává například deset zaměstnanců, jež mají stejný popis pracovního místa – plní tedy stejné pracovní úkoly a mají stejné odpovědnosti. Z toho vyplývá, že počet pracovních míst se nerovná počtu systemizovaných pracovních míst. Kolik systemizovaných pracovních míst KÚ KHK potřebuje, musí vědět ředitelka úřadu.

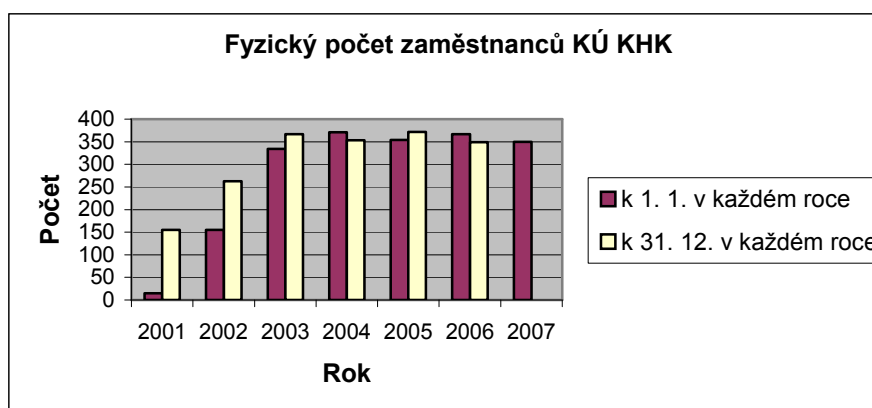
Počet pracovníků KÚ KHK pro každý rok schvaluje Rada kraje. Vychází z počtu pracovníků v předcházejícím období, který upraví směrem nahoru při zvýšení potřeby zaměstnanců nebo směrem dolů. Jak se vyvíjel počet pracovních míst na KÚ KHK uvádím v následující tabulce a grafu. Jedná se o fyzický počet zaměstnanců vždy k 1. 1. a 31. 12. každého roku, a to od roku 2001, kdy byly zřízeny kraje.

Tabulka č. 3 Fyzický počet zaměstnanců KÚ KHK k 1. 1. a k 31. 12. příslušného roku

2001		2002		2003		2004		2005		2006		2007	
1.1.	31.12.	1.1.	31.12.	1.1.	31.12.	1.1.	31.12.	1.1.	31.12.	1.1.	31.12.	1.1.	31.12.
15	155	155	263	334	367	371	353	354	372	367	349	350	-

Zdroj: Interní informace KÚ KHK.

Graf č. 1 Fyzický počet zaměstnanců KÚ KHK k 1. 1. a k 31. 12. příslušného roku



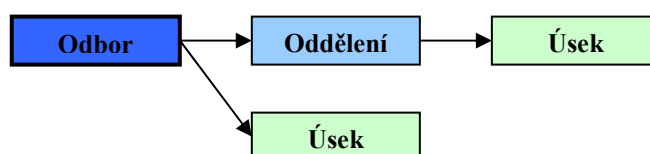
Zdroj: Interní informace kraje KÚ KHK.

Z tabulky č. 3 a grafu č. 1 je patrný velký nárůst počtu zaměstnanců v letech 2002 a 2003. Je to z důvodu delimitace zaměstnanců z okresních úřadů. Od roku 2004 pak následuje rovnoměrný vývoj. V některých letech nesouhlasí stav k 31. 12. daného roku s počtem zaměstnanců k 1. 1. následujícího roku. Důvodem tohoto nesouladu je propuštění nebo přijetí zaměstnance ke konci nebo začátku roku.

Analýza struktury pracovních míst

Dle zákona o krajích³⁷ plní krajský úřad úkoly v samostatné působnosti uložené mu zastupitelstvem a radou a napomáhá činnosti výborů a komisí. KÚ KHK tvoří ředitelka, která stojí v čele krajského úřadu, a zaměstnanci kraje zařazení do úřadu. Struktura pracovních míst na KÚ KHK je dána předpisy. KÚ KHK, jak ukazuje schéma č. 8, se člení na odbory, kterých je k 1. 1. 2007 12, a lze je vnitřně členit na nižší organizační stupně – oddělení (počet 41) a úseky (počet 6). Grafickou úpravu organizační struktury KÚ KHK uvádím v příloze 5 a 6 (čísla v organizační struktuře znamenají počet zaměstnanců v příslušném odboru, oddělení nebo úseku).

Schéma č. 8 Organizační struktura odboru



Zdroje: interní informace KÚ KHK.

Ředitelka úřadu řídí činnost úřadu zpravidla prostřednictvím vedoucích, jež stojí v čele odboru. Vedoucí odboru řídí a kontrolují činnost zaměstnanců kraje zařazených do odboru. V čele oddělení i úseku jsou vedoucí a spravují jejich činnost. Každý zaměstnanec má pouze

³⁷ Zákon č. 129/2000 Sb., zákon o krajích, § 66.

jednoho bezprostředně nadřízeného vedoucího zaměstnance, jímž je řízen a jemuž je odpovědný.

Organizační struktura KÚ KHK vytvořená na začátku roku se během roku dle potřeb modifikuje. Jako příklad modifikace organizační struktury uvedu tři změny, které proběhly během roku 2006. Jejich následkem bylo snížení počtu zaměstnanců. Jedna ze změn proběhla k 1. 6. 2006 a obsahovala vyčlenění oddělení všeobecné a finanční kontroly z ekonomického odboru přímo pod paní ředitelku, vyčlenění oddělení kultury a památkové péče a oddělení mládeže a tělovýchovy z odboru školství, mládeže a tělovýchovy, vyčlenění oddělení strategického plánování a oddělení cestovního ruchu z odboru regionálního rozvoje, územního plánování a stavebního řádu, vznik nového odboru s názvem regionálního rozvoje, cestovního ruchu, kultury a volnočasových aktivit (oddělení regionálního rozvoje a cestovního ruchu, oddělení kultury a památkové péče, oddělení volnočasových aktivit), změnu složení původního odboru regionálního rozvoje, územního plánování a stavebního řádu a jeho přejmenování na odbor územního plánování a stavebního řádu a změnu složení původního odboru školství, mládeže a tělovýchovy a jeho přejmenování na odbor školství. Počet zaměstnanců se změnil z 361 na 352.

Další změna organizační struktury byla uskutečněna k 1. 7. 2006. Jednalo se o delimitaci dvou zaměstnanců odboru sekretariátu Regionální rady NUTS II Severovýchod na nového zaměstnavatele Regionální rada regionu soudržnosti Severovýchod se sídlem v Hradci Králové (dle zákona č. 138/2006 Sb., kterým se mění některé zákony v souvislosti s přijetím zákona o veřejných zakázkách) a o změnu složení odboru sekretariátu Regionální rady NUTS II Severovýchod – zánik úseku individuálních projektů; odbor sekretariátu Regionální rady NUTS II Severovýchod se skládá pouze z úseku administrace grantových schémat. Fyzický počet zaměstnanců po této změně klesl o tři úředníky.

Třetí, důležitá změna organizační struktury proběhla k 1. 8. 2006 a zahrnovala změnu složení odboru sekretariátu Regionální rady NUTS II Severovýchod a zároveň jeho přejmenování na odbor evropských záležitostí a mezinárodních vztahů, dále odbor evropských záležitostí a mezinárodních vztahů se skládá z oddělení grantových schémat, evropských fondů a mezinárodních projektů a z oddělení mezinárodních vztahů a regionální spolupráce a poslední částí této změny bylo vyčlenění oddělení vnějších vztahů a zahraniční spolupráce z odboru kancelář hejtmána a přejmenování na oddělení mezinárodních vztahů a regionální spolupráce. Počet zaměstnanců se snížil o čtyři. Tvorba organizační struktury KÚ KHK je

nekonečný proces, na který působí, jak je z předcházejícího patrné, mnoho proměnlivých vlivů, proto musí personální oddělení provádět aktualizaci organizační struktury KÚ KHK.

V tabulce č. 4 je uveden fyzický počet zaměstnanců v jednotlivých odděleních v měsících roku 2006. Nejvíce zaměstnanců pracuje v odboru životního prostředí a zemědělství a v odboru ekonomickém (prosinec 2006). Ty odbory zároveň zpracovávají nejširší agendu. Jednotlivé změny počtu zaměstnanců v odborech jsem zobrazila též graficky v příloze č. 7. Znalost počtu pracovních míst, jejich vývoje a znalost struktury pracovních míst přispívá na KÚ KHK k úspěšnému personálnímu řízení zaměstnanců.

Tabulka č. 4 Vývoj fyzického počtu zaměstnanců KÚ KHK v roce 2006 v jednotlivých měsících

ODBOR	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
KH	26	26	25	25	25	25	25	23	22	23	23	23
KR	36	36	37	36	36	37	37	37	37	37	37	37
VZ	30	29	30	31	32	33	34	33	33	33	34	33
EK	53	53	52	52	52	44	43	43	43	44	43	42
MP	16	16	15	14	14	14	14	14	14	14	15	14
ZP	40	40	41	42	42	41	41	41	42	43	43	43
RR	36	36	36	36	36	21	21	21	21	21	21	21
UP	0	0	0	0	0	24	23	23	22	23	23	23
RN/EZ	8	8	8	8	9	9	7	9	9	9	10	12
DS	21	21	21	21	21	20	20	20	20	20	20	20
SV	37	37	38	36	36	33	34	35	33	33	33	33
SM	60	60	58	57	56	42	41	40	41	41	40	41
VFK	0	0	0	0	0	6	6	6	6	6	4	4
VA	4	4	4	4	4	3	3	3	2	2	3	3
Celkem	367	366	365	362	363	352	349	348	345	349	349	349

Vysvětlivky: KH – odbor kancelář hejtmana, KR – odbor kancelář ředitele, VZ – odbor vnitra a krajský živnostenský úřad, EK – odbor ekonomický, MP – odbor majetkoprávní, ZP – odbor životního prostředí a zemědělství, RR – odbor regionálního rozvoje, cestovního ruchu, kultury a volnočasových aktivit, UP – odbor územního plánování a stavebního řádu, RN – odbor sekretariátu Regionální rady NUTS II Severovýchod, EZ – Odbor evropských záležitostí a mezinárodních vztahů, DS – odbor dopravy a silničního hospodářství, SV – odbor sociálních věcí a zdravotnictví, SM – odbor školství, VFK – oddělení všeobecné a finanční kontroly, VA – oddělení interního auditu.

Zdroj: Interní informace KÚ KHK.

Pracovní místa se na KÚ KHK nevytvářejí na základě přesvědčení vedoucího pracovníka, ale na základě příslušných právních předpisů. Přirozeným východiskem pro plánování potřeby pracovníků je analýza stavu pracovníků, jeho struktury a počtu. Proto analýza pracovních míst, vytváření pracovních míst a vypracování popisů pracovních míst hrají klíčovou roli.

6.2 Získávání, výběr a přijímání pracovníků Krajského úřadu Královéhradeckého kraje

6.2.1 Získávání pracovníků

Získávání pracovníků a jeho proces na KÚ KHK se řídí stejně jako na jiných krajských úřadech zákonem o úřednících územních samosprávných celků³⁸, který upravuje pracovní poměr úředníků územních samosprávných celků a jejich vzdělávání. Pro KÚ KHK je důležité včasné obsazování volných pracovních míst odpovídajícími uchazeči. Cílem získávání pracovníků je nalézt takového uchazeče, který bude s daným pracovním místem spokojený, bude kvalitně vykonávat svou náplň práce a samozřejmě dobře reprezentovat KÚ KHK na veřejnosti.

Proces získávání pracovníků

Znalost povahy jednotlivých pracovních míst a predikce uvolňování nebo tvorby nových pracovních míst jsou nezbytné pro efektivní proces získávání pracovníků. Důležitou roli při získávání pracovníků proto hrají popisy pracovních míst (viz kapitola 6.1.2), které určují požadavky na uchazeče.

Identifikace potřeby získávání pracovníků

Stimulem pro získávání nového pracovníka je například vznik nového pracovního místa, výpověď, odchod do důchodu, na mateřskou dovolenou či smrt. Pokud se na KÚ KHK uvolní nějaké pracovní místo nebo vznikne nové, personální oddělení se snaží o to, aby nezůstalo příliš dlouho neobsazené. Mohlo by to vést k problémům a narušit rytmus práce. Podnětem k získání nového pracovníka bylo na KÚ KHK také získání mandátu a odchod do Poslanecké sněmovny České republiky. Identifikace potřeby získávání pracovníků se na KÚ KHK opírá o plány penzionování či o výpovědní lhůtu. Snadno se odhaduje i uvolnění pracovního místa z důvodu odchodu na mateřskou dovolenou. Menší problém může vzniknout při náhlém úmrtí.

K tomu, aby personalisté krajského úřadu věděli, jakého pracovníka na dané pracovní místo přijmout, slouží popisy pracovních míst a Organizační řád krajského úřadu. V nich jsou uvedeny požadavky na vzdělání, praxi, vlastnosti, schopnosti, znalosti a dovednosti (viz kapitola 6.1.2).

³⁸ Zákon č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků a o změně některých zákonů.

Než se KÚ KHK rozhodne pro získání nového pracovníka, zváží i jiné možnosti jako například rozdělení práce mezi ostatní pracovníky. Pracovní náplně stávajících zaměstnanců se průběžně, dle potřeby, mohou měnit, ne však o více než 50 %. To by šlo o změnu druhu práce.

Zdroje potenciálních uchazečů

Pracovníci na KÚ KHK jsou úředníky. Úředníkem se podle zákona o úřednicích samosprávných územních celků³⁹ může stát fyzická osoba, která je státním občanem České republiky, popř. fyzická osoba, která je cizím státním občanem a má v České republice trvalý pobyt, dosáhla věku 18 let, je způsobilá k právním úkonům, je bezúhonná, ovládá jednacím jazyk a splňuje další předpoklady pro výkon správních činností stanovené zvláštním právním předpisem. Vedoucí úřadu musí mít tříletou praxi.

KÚ KHK využívá při výběru pracovníků jak vnitřní, tak vnější zdroje, avšak na obojí musí uskutečnit výběrové řízení. Mezi hlavní vnější zdroje patří volní pracovníci na trhu práce a absolventi škol. V srpnu 2006 byli hledáni absolventi škol pro profesi právníka. Studenti mohou na KÚ KHK vykonávat doplňkové práce nebo stáže stejně jako já. Vnitřní zdroje jsou pro KÚ KHK vhodné proto, že pracovník již dané prostředí zná, a proces jeho adaptace je tedy kratší. Uchazeči z vnějších zdrojů pak přináší na KÚ KHK nové poznatky, nápady a zkušenosti. Při získávání pracovníků je důležitá spolupráce KÚ KHK s institucemi trhu práce.

Výběrové řízení

Před jakýmkoli přijmutím nového pracovníka se musí uskutečnit výběrové řízení. Prvním krokem, který vede k výběrovému řízení, je zpracování oznámení o vyhlášení výběrového řízení (viz příloha č. 8) obsahující následující náležitosti:

- název územního samosprávného celku,
- druh práce a místo výkonu práce,
- platovou třídu odpovídající druhu práce,
- předpoklady dle § 4 zákona o úřednicích samosprávných územních celků⁴⁰,
- jiné požadavky územního samosprávného celku pro vznik pracovního poměru odpovídající povaze správní činnosti, kterou má zájemce vykonávat,
- lhůtu pro podání přihlášky,
- místo a způsob podání přihlášky,

³⁹ Zákon č. 312/2002 Sb., o úřednicích územních samosprávných celků a o změně některých zákonů, § 4.

⁴⁰ Zákon č. 312/2002 Sb., o úřednicích územních samosprávných celků a o změně některých zákonů.

- adresu, na kterou se přihláška spolu s doklady odesílá, a
- výčet dokladů, které zájemce připojí k přihlášce.

Výběrové řízení je podmínkou pro vznik pracovního poměru úředníka zařazeného v krajském úřadu na dobu neurčitou a pro jmenování do funkce vedoucího úřadu a vedoucího úředníka. Na KÚ KHK ho vyhlašuje ředitelka krajského úřadu, a to na místa vedoucích odborů, vedoucích oddělení a na vznik pracovního poměru úředníků krajského úřadu, kterým je svěřen výkon správních činností. Pokud jde o výběrové řízení na funkci ředitele KÚ KHK, oznámení o výběrovém řízení vyhlašuje hejtman Královéhradeckého kraje.

Metody získávání pracovníků

Jelikož jsou krajské úřady omezeny mnoha zákony, užívá KÚ KHK podstatně méně metod získávání pracovníků než organizace v podnikové sféře. Metody jsou následující.

Stávající úředník KÚ KHK dává personalistovi tip na vhodného pracovníka. I ten však musí projít všemi náležitostmi výběrového řízení. Jde o metodu doporučení od současného pracovníka organizace. Nejpoužívanější metodou vyplývající ze zákona o úřednících samosprávných územních celků a o změně některých zákonů je uveřejňování informací o volných místech na úředních deskách. Bývá na nich vyvěšeno tzv. oznámení o vyhlášení výběrového řízení.

KÚ KHK užívá k získávání pracovníků také inzerování, a to v Hradeckých novinách. Rovněž spolupracuje s úřady práce. Zde uveřejňuje svoji nabídku zaměstnání a úřad práce eviduje volná pracovní místa KÚ KHK. Na webových stránkách Královéhradeckého kraje (www.kr-kralovehradecky.cz) je zprostředkována úřední deska v elektronické podobě. Na ní můžeme opět nalézt nabídku zaměstnání krajského úřadu, informace o organizaci a náplních volných pracovních míst.

Dokumenty požadované od uchazečů

Dokumenty požadované od uchazečů jsou pro KÚ KHK jedním z podkladů pro následný výběr. Personalisté KÚ KHK požadují od uchazečů přihlášku. K přihlášce se připojí strukturovaný životopis, výpis z evidence Rejstříku trestů ne starší než tři měsíce (u cizích státních příslušníků též obdobný doklad osvědčující bezúhonnost vydaný domovským státem) a ověřené kopie dokladů o nejvyšším dosaženém vzdělání.

Příhláška musí obsahovat jméno, příjmení, titul, datum a místo narození, místo trvalého pobytu, číslo občanského průkazu nebo číslo dokladu o povolení k pobytu, jde-li o cizího státního občana, státní příslušnost, datum a podpis uchazeče. Požadovaný životopis má být ve strukturované formě s uvedením údajů o dosavadních zaměstnáních a o odborných znalostech a dovednostech týkajících se správních činností. Žádná předepsaná forma neexistuje, ba naopak, vedoucí oddělení personálních věcí a vzdělávání zajímá, jak se v něm uchazeči projeví. Občas vyplňují uchazeči organizacím jejich dotazník. Tento dokument však KÚ KHK nerealizuje.

Formulace nabídky zaměstnání

KÚ KHK vytváří nabídky zaměstnání na základě popisů pracovních míst, a to ve formě inzerátu nebo oznámení o vyhlášení výběrového řízení, které jsem již zmínila. Na následujícím obrázku (obrázek č. 6) uvádím ukázkou inzerátu, který vyšel 4. 8. 2006 v Hradeckých novinách. Inzerát dále rozeberu a zhodnotím jeho formu dle náležitostí, které by měl inzerát obsahovat. Inzerát by měl také upoutat pozornost a stimulovat k akci.

Obrázek č. 6 Inzerát



Zdroj: Hradecké noviny, 4. 8. 2006.

Náležitosti inzerátu jsou uvedeny v tabulce č. 5. Zároveň je v ní uvedeno, zda jsou obsaženy ve vyobrazeném inzerátu.

Tabulka č. 5 Rozbor inzerátu

ROZBOR INZERÁTU	
Náležitosti inzerátu dle literatury⁴¹	Inzerát KÚ KHK
Název pracovního místa	Vedoucí odboru školství, referent oddělení grantových schémat, evropských fondů a mezinárodních projektů.
Stručný popis práce a charakteristika činnosti organizace	Jelikož se jedná o inzerát na dvě pracovní místa, jsou stručné popisy činností umístěny na webových stránkách www.kr-kralovehradecky.cz . Charakterizovat činnost organizace není třeba, neboť dostatečně vyplývá z názvu organizace.
Místo, kde se bude práce vykonávat	Krajský úřad – odbor školství, oddělení grantových schémat, evropských fondů a mezinárodních projektů.
Název a adresa organizace	Krajský úřad Královéhradeckého kraje, Wonkova 1142, 500 02 Hradec Králové 2, tel.: 495 817 314.
Požadavky na vzdělání, kvalifikaci, praxi a další schopnosti a vlastnosti uchazeče	Opět uvedeny na webových stránkách www.kr-kralovehradecky.cz .
Pracovní podmínky, tj. mzdový tarif, plat, ostatní odměny a výhody, pracovní dobu, pracovní režim apod.	Uvedeny na webových stránkách www.kr-kralovehradecky.cz .
Možnosti dalšího vzdělávání a rozvoje	Nejsou obsaženy.
Dokumenty požadované od uchazeče o zaměstnání	Přihláška + další požadované dokumenty uvedeny na webových stránkách www.kr-kralovehradecky.cz .
Pokyn pro uchazeče, jak, kde a do kdy by se měl o zaměstnání ucházet	Přihlášky s požadovanými doklady zaslat do 18. srpna 2006 na adresu: Krajský úřad Královéhradeckého kraje, Ing. Iva Kutíková, vedoucí oddělení personálních věcí a vzdělávání, Wonkova 1142, 500 02 Hradec Králové 2, e-mail: ikutikova@kr-kralovehradecky.cz .

Zdroj: vlastní analýza.

Jak vidíme z tabulky č. 5, inzerát obsahuje všechny náležitosti nebo alespoň informaci, kde je nalézt, kromě jediné, a to možnosti dalšího vzdělávání a rozvoje. Tato náležitost není, podle mě, tak podstatná, i když může přispět ke zvýšení efektivnosti inzerování.

Na základě porovnání inzerátu s tím, co doporučuje literatura, si myslím, že z hlediska obsahu je inzerát sestaven správně a každá informace v něm uvedená určitě podporuje efektivnost nabídky a tím i míru odezvy na nabídku. Inzerát není úsporný, tudíž je vidět, že se KÚ KHK na inzerování nesnaží neúčelně ušetřit. Náklady na inzerci jsou každoročně zahrnuty v rozpočtu úřadu. V inzerátu není před potenciálními uchazeči nic zatajováno a není zde uváděno pohlaví, což naznačuje, že KÚ KHK nediskriminuje uchazeče na základě pohlaví. Trochu zavádějící by mohlo být označení referent oddělení grantových schémat, evropských fondů a mezinárodních projektů, proto bych raději uvedla referent/referentka oddělení grantových schémat, evropských fondů a mezinárodních projektů. Pohlaví by se mělo uvádět pouze tam, kde je to bezpodmínečně nutné. Inzerát by neměl být nabízen anonymně, což KÚ KHK očividně nedělá. Pokud by KÚ KHK nabízel v inzerátu pouze jedno pracovní místo,

⁴¹ KOUBEK, J. *ABC praktické personalistiky*. Praha: LINDE nakladatelství s. r. o., 2000, s. 205.

mohl by v něm uvést také, co může uchazeči zajímavého nabídnout, například možnost dalšího vzdělávání. Takovýto typ inzerátu uvádím v příloze č. 9.

KÚ KHK užívá formu inzerátu uvedenou na obrázku č. 6. Bohužel si může volit pouze obsah inzerátu. Graficky jej zpracovávají Hradecké noviny, které rovněž určí umístění inzerátu v novinách. Avšak i přes tento handicap je tato forma nabízení volného pracovní místa pro KÚ KHK osvědčená. Kombinují se zde různé typy a velikosti písma, užívají se rovněž odrážky, odstavce a orámování. Je zde uveden i ozdobný prvek ve formě stuhy, v níž je uvedeno OZNÁMENÍ O VYHLÁŠENÍ VÝBĚROVÝCH ŘÍZENÍ, který upoutá pozornost. Krajský úřad uvádí ve svém inzerátu také znak Královéhradeckého kraje. Z hlediska členění textu na mě působí inzerát velice uspořádaně a jsou v něm tučně a podtržením zdůrazněny všechny důležité informace.

Inzeráty KÚ KHK nalezneme v místních Hradeckých novinách většinou v pátečním vydání. Díky vysoké nákladnosti inzerce je každý inzerát uváděn pouze v jednom čísle. Jen v případě, kdyby nebyl o dané pracovní místo zájem, je uveden po určité době znovu. Páteční vydání Hradeckých novin je zvoleno proto, že je dle výzkumu nejčtenější. Inzeráty jsou též vyvěšovány na nástěnkách ve školách. Jiný tisk není zvolen, protože to, podle slov vedoucí oddělení personálních věcí a vzdělávání, není třeba, neboť až dosud byla odezva na inzerát vždy dostačující. Vedoucí oddělení personálních věcí a vzdělávání si v přehledných tabulkách eviduje o veškerých inzerátech následující údaje (viz tabulka č. 6). I přes určitá omezení ze strany redakce Hradeckých novin jsou ohlasy na inzeráty kladné a forma je osvědčená.

Tabulka č. 6 Evidence inzerátu

EVIDENCE INZERÁTU	
Znění inzerátu	
Kdy byl inzerát uveřejněn	
Kde byl inzerát uveřejněn	
Počet přihlášených uchazečů	
Vybrání uchazeči	
Datum nástupu do pracovního poměru	

Zdroj: interní informace KÚ KHK.

Získala jsem též ukázkou textu inzerátu na jedno pracovní místo, který uvádím v příloze č. 9. Zmíním se tedy ještě krátce k obsahu tohoto inzerátu. Inzerát je na volné pracovní místo právníka v oddělení legislativním a právním. Obsahuje název pracovního místa, místo, kde se bude práce vykonávat, název organizace, stručný popis práce, požadavky organizace na uchazeče o pracovní místo, informace, kam se má uchazeč v případě zájmu obrátit. V inzerátu je také uvedeno, co KÚ KHK nabízí. Postrádám zde, oproti předchozímu inzerátu,

adresu organizace, uvedení dokumentů požadovaných od uchazečů a pokyn pro uchazeče, kdy, kde a jak by se měl o zaměstnání ucházet. Je zde však napsáno, kde tyto podrobnosti uchazeč získá, a to v části další informace. Opět bych zde uvedla, jakou nabízí KÚ KHK možnost dalšího vzdělávání.

Z rozboru inzerátů vyplývá, že KÚ KHK vytváří inzeráty jednoduché, přehledné, uspořádané, které zaujmou pozornost a stručně informují o volné pracovní pozici.

Uveřejnění nabídky zaměstnání

Instituce veřejné správy mají povinnost zveřejňovat volná pracovní místa. Oznámení o výběrových řízeních se vyvěsí na úřední desce úřadu krajského úřadu nejméně 15 dnů předem určeným pro podání přihlášek zájemců a současně jsou zpřístupněny na webových stránkách krajského úřadu. Minimální délku uveřejňování nabídky zaměstnání – 15 dnů – udává zákon o úřednících územních samosprávných celků⁴². Za vyvěšení oznámení o vyhlášení výběrového řízení odpovídá vedoucí krajského úřadu, který jej zároveň vyhláší. V případě výběrového řízení na funkci vedoucího úřadu, vyhláší oznámení hejtman, primátor nebo starosta.

Úřední deska KÚ KHK umístěná na adrese Krajský úřad Královéhradeckého kraje, Wonkova 1142, 500 02 Hradec Králové (sídlo krajského úřadu) je veřejně přístupná po dobu 24 hodin, což jako povinnost krajskému úřadu udává zákon o krajích⁴³. Obsah úřední desky je rovněž zveřejněn způsobem umožňujícím dálkový přístup na webové stránce www.kr-kralovehradecky.cz.

Shromáždění dokumentů a seznam uchazečů

Požadované dokumenty od uchazečů, tedy přihlášku, životopis, výpis z evidence Rejstříku trestů, ověřené kopie dokladů o nejvyšším dosaženém vzdělání, shromažďuje vedoucí oddělení personálních věcí a vzdělávání, která rovněž kontroluje jejich úplnost. Nemá-li přihláška příslušné náležitosti nebo k ní nejsou připojeny požadované dokumenty, vyzve vedoucí uchazeče v přiměřené lhůtě o jejich doplnění. Z uchazečů, kteří splnili stanovené podmínky a mohou být pozváni k výběrovým procedurám, je poté sestaven seznam. Rovněž se vyhotoví program pohovorů.

⁴² Zákon č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků a o změně některých zákonů, § 7.

⁴³ Zákon č. 129/2000 Sb., o krajích, § 71.

Celý proces získávání pracovníků se řídí zákonem o úřednicích územních samosprávných celků a o změně některých zákonů. To, co tento zákon nařizuje, musí být na KÚ KHK striktně dodrženo. Právě dodržování zákonů a kladení důrazu na odbornost pracovníků a na splnění stanovených požadavků je to, na co KÚ KHK při získávání pracovníků nejvíce dbá.

6.2.2 Výběr pracovníků

Při získávání pracovníků jsme dospěli až k sestavení seznamu uchazečů, kteří budou pozváni k výběrovému procesu. Může tedy nastat samotný výběr pracovníků a následné přijetí nového pracovníka. KÚ KHK se snaží, stejně jako jakákoliv jiná instituce, získat zaměstnance, kteří budou nejlépe vyhovovat požadavkům pracovního místa a zároveň budou přispívat k dobrým mezilidským vztahům na krajském úřadu.

Proces výběru pracovníků

Proces výběru pracovníků na KÚ KHK zahrnuje následující kroky: zkoumání životopisů a jiných dokumentů předložených uchazečem, testování uchazečů, osobní pohovor, rozhodnutí o výběru uchazeče a informování uchazečů o tomto rozhodnutí. Proces výběru pracovníků na KÚ KHK se skládá ze dvou fází, a to z fáze předběžné a vyhodnocovací.

V předběžné fázi se stanoví výběrová komise, která posuzuje uchazeče. Skládá se zpravidla z vedoucího odboru, v němž se volné pracovní místo nachází, dále z vedoucí oddělení personálních věcí a vzdělávání a pracovníka odcházejícího z pracovní pozice, jež je obsazována, nebo z odborníka v dané oblasti. Jmenovací dekret (viz ukázka v příloze č. 10) o výběrové komisi se předkládá paní ředitelce a ta jej odsouhlasí. Obsahuje název volného pracovního místa, jméno předsedy komise, jména ostatních členů komise, datum a místo uskutečnění jednání této komise. Dle zákona o úřednicích územních samosprávných celků⁴⁴ musí mít výběrová komise minimálně tři členy, z nichž je zvolen předseda. KÚ KHK by uvítal jednotnou výběrovou komisi kvůli administrativě, ale dle mého názoru je lepší komise taková, jaká je zde doposud – členové se v ní mění podle typu obsazovaného pracovního místa.

Po jmenování přezkoumá výběrová komise životopisy a ostatní dokumenty, seznámí se s povahou a náplní obsazované pracovní pozice, stanoví si kritéria, podle kterých bude hodnotit uchazeče a rozhodne se o formě výběrového řízení. Při vybírání vhodného uchazeče

⁴⁴ Zákon č. 312/2002 Sb., o úřednicích územních samosprávných celků a o změně některých zákonů, § 8.

klade KÚ KHK velký důraz na odbornost, loajalitu a osobnostní vlastnosti. Analýza životopisu umožňuje posoudit KÚ KHK zejména vzdělání a pracovní zkušenosti a upozornit na některá rizika, zejména pracovní nestabilitu.

O formě výběrového řízení rozhoduje, jak jsem se již zmínila, výběrová komise. Volí mezi jednofázovým, dvoufázovým nebo třífázovým výběrovým řízením. Jednofázové výběrové řízení se užívá tehdy, pokud se o dané místo přihlásí málo uchazečů, a zároveň, jsou-li obsazovány referentské pozice. Skládá se pouze z osobního pohovoru. Dvoufázové výběrové řízení obsahuje test a osobní pohovor. Test se zabývá například odbornými znalostmi týkajícími se veřejné správy a chodu úřadu. Několik otázek je testových s možností výběru ze tří odpovědí, z nichž jedna je správná. Ostatní otázky jsou odpovídací. Příklad testové otázky: Funkční období zastupitelstva kraje je:

- a) v obcích čtyřleté, v krajích šestileté,
- b) **čtyřleté,**
- c) šestileté.

Napište jméno hejtmána Královéhradeckého kraje je pak příkladem otázky odpovídací. Test i osobní pohovor se odehrávají v jeden den. Nejprve se napíše test, který je v zápětí vyhodnocen. K pohovoru postupují uchazeči, kteří mají zpravidla více jak 50 % otázek správně. Těm, kteří u testu neuspěli, komise poděkuje.

Třífázové výběrové řízení se uskutečňuje při získávání pracovníků do pozic vedoucích. Skládá se opět z testu odborných znalostí, osobního pohovoru a navíc z psychologicko-diagnostických testů, které provádí externí psycholog. Tyto testy byly prozatím využity na KÚ KHK celkem třikrát.

Shrnutí forem výběrového řízení obsahuje následující tabulka č. 7. KÚ KHK nejvíce využívá dvoufázové výběrové řízení a nejčastěji pracuje s tzv. vyřazovacím postupem, kdy jsou po kroku, v němž se píše test, vyřazeni uchazeči se špatnými výsledky.

Tabulka č. 7 Formy výběrového řízení

<i>Forma výběrového řízení</i>	<i>Jednofázové</i>	<i>Dvoufázové</i>	<i>Třífázové</i>
<i>Složení</i>	osobní pohovor	test osobní pohovor	test osobní pohovor psychologicko- diagnostické testy
<i>Využití</i>	menší počet uchazečů	větší počet uchazečů	obsazování pozic vedoucích

Zdroj: Interní informace KÚ KHK – vlastní uspořádání.

V předběžné fázi procesu výběru pracovníků se též výběrová komise rozhodne o struktuře osobního pohovoru – kdo jaké otázky bude klást. Celý pohovor vychází z analýzy pracovních míst, z popisu a specifikace pracovního místa.

Osobní pohovor

Osobní pohovor slouží KÚ KHK k hlubšímu poznání uchazeče, k získání dalších informací, ale také k poskytnutí informací druhé straně. Uchazeči jsou na něj zváni telefonicky nebo písemnou pozvánkou. Z hlediska obsahu a průběhu pohovoru je osobní pohovor na KÚ KHK strukturovaný, neboť výběrová komise si otázky připraví předem. Podle množství účastníků se jedná o pohovor před panelem posuzovatelů (komisí), kde panel tvoří minimálně tříčlenná výběrová komise.

Osobní pohovor na KÚ KHK trvá ½–1 hodinu. Začíná úvodem, který má na starost personalista, pak následuje kladení otázek ze strany výběrové komise. Protože pohovor by neměl být pouze jednostrannou komunikací, na závěr se může uchazeč ptát na to, co ho ohledně obsazované pracovní pozice zajímá. Poté mu jsou sděleny informace o tom, co bude následovat, a výběrová komise mu poděkuje. Fáze osobního pohovoru jsou tedy následující:

- a) poděkování za zájem o pracovní pozici, představení výběrové komise, seznámení uchazeče s dobou trvání a průběhem pohovoru,
- b) navázání „vztahu“ s uchazečem, uvolnění kandidáta (například otázka: „Jak se vám cestovalo?“),
- c) zjištění motivu účasti,
- d) zjištění představy uchazeče o zaměstnání na krajském úřadu, shrnutí obsahu pozice,
- e) zjištění odborných znalostí,
- f) ostatní – vyplýne z předchozího,
- g) prostor pro uchazeče,
- h) závěr.

V jednom pracovním dni se uskuteční maximálně šest osobních pohovorů. Osobní pohovor se zpravidla uskutečňuje v budově krajského úřadu, a to v kanceláři vedoucího příslušného odboru nebo v zasedací místnosti. KÚ KHK dbá na to, aby bylo prostředí pohodlné pro obě strany.

Během pohovoru si výběrová komise píše poznámky v ruce. Po uskutečnění pohovoru následuje *fáze vyhodnocování*. Výběrová komise sepíše písemnou zprávu o průběhu výběrového řízení. Zpráva obsahuje údaje o složení výběrové komise, seznam a informace o uchazečích, pořadí kandidátů a podpisy členů výběrové komise. Předseda výběrové komise předá tuto zprávu paní ředitelce i s doporučením na vhodného kandidáta. Ta má konečné slovo o přijetí či nepřijetí zvoleného uchazeče.

Metody a zásady výběru pracovníků

Jak jsem již v předchozí kapitole uvedla, KÚ KHK užívá při výběru pracovníků univerzální metodu, a to zkoumání strukturovaného životopisu, dále testy týkající se odborných znalostí z oblasti veřejné správy, občas psychologicko-diagnostické testy a osobní pohovor. Někdy si vedoucí oddělení personálních věcí a vzdělávání vyžádá reference od předchozích zaměstnavatelů. Metody výběru jako je assessment centre KÚ KHK nevyužívá, neboť jsou příliš nákladné. Pokud je nějaký pracovník dlouhodobě pracovní neschopný nebo na mateřské dovolené, přijímá KÚ KHK zaměstnance na dobu určitou jako zástup.

KÚ KHK se snaží při výběru dodržovat následující zásady výběru pracovníků: důsledně dodržovat platné zákony a lidská práva, nebrat v úvahu přátelský nebo příbuzenský vztah k uchazeči, příslušnost uchazeče k náboženství apod., vybírat pracovníka na základě jeho schopností vykonávat práci, poskytovat uchazeči pravdivé informace, považovat informace poskytované uchazečem pro výběrové řízení za důvěrné, výběr je dvoustranná záležitost – organizace vybírá pracovníka, pracovník organizaci a v neposlední řadě dobře organizovaný proces výběru pracovníků.

Výběrové řízení na pozici referent/referentka oddělení regionálního rozvoje a cestovního ruchu

V rámci své stáže na KÚ KHK jsem měla možnost účastnit se výběrového řízení – osobního pohovoru – osobně, za což jsem moc ráda, neboť mě takovéto procedury po skončení mého studia určitě neminou. Dále tedy popíši mé poznatky a postřehy z konkrétního výběrového

řízení, které se uskutečnilo dne 18. 1. 2007 od 8.00 hodin v budově KÚ KHK, ulice Wonkova 1142 v zasedací místnosti č. A 103.

Výběrové řízení bylo vyhlášeno na pracovní pozici referent/referentka oddělení regionálního rozvoje a cestovního ruchu (viz příloha č. 8). Výběrová komise pro toto výběrové řízení byla sestavena ze tří členů, kdy každý zaujímal určitou roli – vedoucí odboru regionálního rozvoje, cestovního ruchu, kultury a volnočasových aktivit (předseda komise), první náměstek hejtmána zodpovědný za oblast regionálního rozvoje, územního plánování, stavebního řádu a cestovního ruchu (člen komise) a vedoucí oddělení personálních věcí a vzdělávání (členka komise) – viz Jmenovací dekret v příloze č. 10.

Zájem o danou pracovní pozici projevilo osm uchazečů (čtyři ženy, čtyři muži), kterým byly zaslány písemné pozvánky. Na výběrové řízení se jich však dostavilo pouze šest (tři ženy, tři muži). Jeden z uchazečů se nedostavil proto, že se již týden před tímto výběrovým řízením účastnil na KÚ KHK jiného výběrového řízení, ve kterém uspěl, a danou pozici přijal.

Celé výběrové řízení začalo dle plánu v 8.00 hodin úvodním slovem předsedy výběrové komise. Ten poděkoval uchazečům o zájem, představil výběrovou komisi a obsazovanou pracovní pozici. S dalším průběhem výběrového řízení seznámila uchazeče vedoucí oddělení personálních věcí a vzdělávání. Výběrové řízení se skládalo ze dvou částí – z testu a z osobního pohovoru. Test (viz příloha č. 11) se psal hned po úvodu výběrového řízení. Uchazeči museli vyplnit během třiceti minut patnáct testových otázek (jedna správná odpověď) týkajících se oblasti regionálního rozvoje, cestovního ruchu, operačních programů a Evropské unie.

Po odevzdání testů následovalo jejich vyhodnocení. Všichni uchazeči měli více než 50 % odpovědí správně a postoupili do druhé fáze výběrového řízení – do osobního pohovoru, a to v pořadí dle výsledků testu od nejlepšího po nejhoršího. Vedoucí oddělení personálních věcí a vzdělávání sdělila každému, v kolik hodin se má dostavit k pohovoru. V devět hodin šel na řadu první uchazeč. Každému z adeptů bylo u pohovoru věnováno třicet minut. Nejprve byl účastník seznámen s výsledky testu, pak následovaly otázky zkoumající motivaci, představy o místě a úřadu, sebehodnocení, optiku vnímání a stresové otázky, které pokládala vedoucí oddělení personálních věcí a vzdělávání. Mužská část komise se ptala na otázky odborné. Příklady otázek, z nichž komise vybírala, uvádím v příloze č. 12. Na závěr pohovoru

měl uchazeč možnost se na cokoli zeptat a přišla na řadu také otázka platu. Vedoucí oddělení personálních věcí a vzdělávání uchazeči sdělila, že do jednoho týdne doporučeně obdrží vyrozumění komise o svém umístění ve výběrovém řízení a v případě neúspěchu zároveň veškeré dokumenty, které byly od něj k výběrovému řízení požadovány. Rovněž poděkovala za účast ve výběrovém řízení. Mohu potvrdit, že všem byla věnována celá půlhodina daného času.

Dle výše popsaného se tedy jednalo o polostrukturovaný pohovor před panelem posuzovatelů, který je ve veřejné správě doporučován. Členové komise na mě působili velice profesionálně a dostatečně připraveni. Bylo patrné, že mají prostudované životopisy uchazečů. Všichni měli připravený seznam otázek, z něhož při pohovoru čerpali. Otázky, jež by nějakým způsobem diskriminovaly uchazeče nebo jej nějak urážely, jsem během pohovoru nezaslechla. Celý pohovor koordinovala vedoucí oddělení personálních věcí a vzdělávání, jež komisi obeznámila s obsahem pohovoru. Dbala hlavně na dodržování času a na to, aby se každý člen komise mohl zeptat, na co chtěl. Profesionalita členů komise se projevovala v jejich slušnosti, připravenosti, a i když se nějaký kandidát již od začátku jevil jako nevhodný, nedávali mu to najevo. Sama jsem až do poslední chvíle nevěděla, co si o tom kterém uchazeči komise myslí – zda je vhodný či nikoli.

Členové komise si během pohovoru dělali poznámky do připravených záznamových archů, které obsahovaly jméno uchazeče, výsledek testu, čas pohovoru, stručné informace ze životopisu a místo pro poznámky. Měli u sebe rovněž životopisy kandidátů.

Výběrové řízení se konalo v zasedací místnosti KÚ KHK, kde však nebyly vhodně uspořádány židle pro výběrové řízení. Ale i přesto se komise snažila navodit příjemné prostředí a uvolněnou atmosféru – neposadila se do čela, ale spíše do jakéhosi pomyslného kruhu. Každý kandidát obdržel minerálku na občerstvení. Pohovory nebyly nikým a ničím rušeny. Po uskutečnění všech osobních pohovorů došlo ke zhodnocení a sestavení pořadí. Každý člen komise své rozhodnutí o pořadí zdůvodnil. Na prvním místě se všichni členové shodli a i druhé a třetí místo bylo téměř jasné. Odlišoval se pouze pan náměstek hejtmána, který měl tyto dva adepty prohozené. I když byl výherce výběrového řízení jasný, členové komise se dohodli, že se ještě poradí s paní ředitelkou úřadu.

Myslím si, že výběrová řízení na KÚ KHK naplňují cíle, které si oddělení personálních věcí a vzdělávání stanovilo, tedy posoudit osobnost uchazeče, získat o něm hlubší a dodatečné

informace a zároveň mu poskytnout informace o krajském úřadu, pracovním místě a pracovních podmínkách. Výběrové řízení na mě působilo velice profesionálně, proběhlo na vysoké úrovni a splňovalo zákonem stanovené podmínky. Forma pohovoru – polostrukturovaný pohovor před panelem posuzovatelů – snižuje pravděpodobnost chybného rozhodnutí a umožňuje posoudit uchazeče z různých stran. Pokud bych prošla takto probíhajícím pohovorem jako na KÚ KHK, určitě bych si vytvořila kladný názor na danou instituci. Účast na výběrovém řízení pro mě byla velice užitečná a významná, neboť i mě v co nejbližší době budou čekat nejrůznější pohovory. Jsem ráda, že jsem mohla poznat, jak to chodí v jedné z institucí veřejné správy.

6.2.3 Přijímání pracovníků

Na základě zprávy od výběrové komise rozhodne paní ředitelka o přijetí příslušného uchazeče. Uchazeči je tato zpráva sdělena telefonicky, a pokud dané pracovní místo akceptuje, vedoucí oddělení personálních věcí a vzdělávání si s ním domluví první informativní schůzku. Uchazečům, kteří neuspěli u výběrového řízení, je zaslán děkovný dopis a jsou jim vráceny všechny jimi poskytnuté dokumenty nutné k výběrovému řízení.

Postup přijímání pracovníků

Než podepíše nově přijatý pracovník pracovní smlouvu, musí projít řadou procedur. Nejprve vyplní osobní dotazník (viz příloha č. 13), který obsahuje jméno, příjmení, rodné příjmení, titul, místo a datum narození, rodné číslo, rodinný stav, číslo občanského průkazu, státní příslušnost, zdravotní postižení, adresu trvalého bydliště a telefon, dále informace o vzdělání, jazykových znalostech, odborných znalostech a dovednostech, o dosavadním zaměstnání, zdravotním stavu a rodinných příslušnících a vyživovaných osobách. Po vyplnění dotazníku jde nový pracovník na vstupní lékařskou prohlídku, je mu vyhotovena průkazka (identifikační karta) a je rovněž seznámen s právy a povinnostmi vyplývajícími z pracovního poměru a z povahy pracovního místa a s vnitřními právními předpisy.

Pracovní smlouvu (viz příloha č. 14) podepisuje nový zaměstnanec v den přijetí. Obsahuje v první řadě iniciály zaměstnance a zaměstnavatele, dále den nástupu do zaměstnání, informace o místě, kde se bude práce vykonávat, název práce (funkce), délku pracovního poměru a zkušební doby. Plní tedy základní náležitosti, které požaduje zákoník práce⁴⁵. Mezi další ujednání obsažené v pracovní smlouvě patří povinnost mlčenlivosti a pracovní cesty.

⁴⁵ Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, § 34.

Pracovní smlouva je vyhotovena ve dvou exemplářích, z nichž jedno obdrží zaměstnanec a jedno si ponechá zaměstnavatel. Jako důkaz souhlasu s pracovní smlouvou slouží podpisy obou smluvních stran. U pracovníků, kteří jsou do funkce jmenováni, nahrazuje pracovní smlouvu tzv. jmenování (viz příloha č. 15).

Pracovní smlouva může být uzavřena pouze s uchazečem, který předložil úplnou přihlášku včetně životopisu, výpisu z evidence Rejstříku trestů a ověřené kopie dokladu o nejvyšším dosaženém vzdělání. Uchazeč podepisující pracovní smlouvu musí být občanem České republiky (jde-li o cizího státního občana, musí mít v České republice trvalý pobyt), způsobilým k právním úkonům a bezúhonným.

Po podpisu pracovní smlouvy je zaměstnanec zařazen do personální evidence KÚ KHK. Je mu vyhotovena osobní složka, jež obsahuje nejrůznější dokumenty: osobní list zaměstnance, přihlášku, životopis, osvědčení, osobní dotazník, pracovní smlouvu, jmenovací dekret, platový výměr, kárná řízení, odměny, mzdový a zápočtový list, pracovní posudek, výpis z Rejstříku trestů a další. Výplatní lístky jsou uloženy v trezoru.

KÚ KHK musí převzít od nového pracovníka zápočtový list, přihlásit jej do osmi dnů od vzniku pracovního poměru k příslušné správě sociálního zabezpečení a podat přihlášku ke zdravotnímu pojištění zdravotní pojišťovně uchazeče. Pracovník též podepisuje daňové přiznání, je seznámen s právy a povinnostmi vyplývajícími z pracovního poměru k zaměstnavateli a s pravidly o bezpečnosti a ochraně zdraví při práci.

Po těchto procedurách je pracovník uveden na pracoviště, kde si ho přebírá vedoucí oddělení. Ten jej představí ostatním pracovníkům, uvede ho do jeho kanceláře, informuje jej o sociálně hygienických podmínkách práce a o jídelně. Pracovník je rovněž seznámen s pracovním a organizačním řádem, etickým kodexem, s bezpečností a ochranou zdraví při práci, s intranetem a svým popisem a náplní pracovního místa. Pracovní řád obsahuje mimo jiné pracovní právní vztahy, vznik, změnu a skončení pracovního poměru, pracovní kázeň, BOZP, pracovní dobu a dovolenou zaměstnance, překážky v práci, pracovní cesty, plat, péči o zaměstnance, odpovědnost za škodu a náhradu škody. Tímto celý proces přijímání pracovníka končí. Pracovní poměr s úředníkem se uzavírá na dobu neurčitou. Pouze v případě zastoupení pracovníka na mateřské nebo rodičovské dovolené či pracovníka v pracovní neschopnosti lze uzavřít pracovní poměr na dobu určitou.

Mezi hlavní povinnosti pracovníka KÚ KHK dle zákona o úřednicích územních samosprávných celků⁴⁶ patří dodržování ústavního pořádku České republiky a právních předpisů vztahujících se k jeho práci, dále hájení veřejného zájmu, plnění pokynů vedoucích úředníků, zdržení se jednání, které by narušilo důvěryhodnost územního samosprávného celku, nepřijímat dary nebo jiné výhody a zachovávat mlčenlivost. Úředník je povinen pracovat svědomitě a řádně dle svých sil, znalostí a schopností a chovat se slušně při úředním jednání.

KÚ KHK postupuje při získávání a výběru pracovníků v souladu se zákonem o úřednicích územních samosprávných celků⁴⁷ a dle doporučeného postupu⁴⁸ navrženého Ministerstvem vnitra České republiky. Také přijímání je realizováno postupuje dle příslušných zákonů.

6.3 Vzdělávání pracovníků Krajského úřadu Královéhradeckého kraje

Současná neustále se měnící doba vyžaduje prohlubování a rozšiřování znalostí a dovedností. Vzdělávání se tak stává celoživotním procesem. Tohoto jsou si vědomi i na KÚ KHK, jež je územně samosprávným celkem, který má povinnost dle zákona o úřednicích územních samosprávných celků⁴⁹ zajišťovat prohlubování kvalifikace svých úředníků. Vzděláváním se zde zabývá převážně personální útvar a vedoucí jednotlivých oddělení. Úředník KÚ KHK na druhé straně má povinnost prohlubovat svoji kvalifikaci.

Útvar pro vzdělávání rozpracovává systém vzdělávání pro jednotlivé cílové skupiny a zveřejňuje katalog vzdělávacích akcí pro zaměstnance příslušného krajského úřadu, zpracovává vnitřní předpisy pro zajištění vzdělávání, podílí se na hodnocení účinnosti vzdělávacích akcí. Dále zajišťuje konzultační pomoc při zpracování individuálních plánů vzdělávání a rozvoje, zodpovídá za vedení údajů za oblast vzdělávání, organizuje vstupní vzdělávání zaměstnanců, zabezpečuje jazykovou přípravu zaměstnanců a zvláštní odbornou způsobilost a v neposlední řadě navrhuje rozpočet na vzdělávání a kontroluje jeho čerpání.

Vzdělávání na KÚ KHK zahrnuje vstupní a průběžné vzdělávání, vzdělávání vedoucích pracovníků a zkoušky zvláštní odborné způsobilosti. Tato problematika je upravena zákonem

⁴⁶ Zákon č. 312/2002 Sb., o úřednicích územních samosprávných celků a o změně některých zákonů, § 16.

⁴⁷ Zákon č. 312/2002 Sb., o úřednicích územních samosprávných celků a o změně některých zákonů.

⁴⁸ *Metodický pokyn pro konání výběrových řízení podle zákona o úřednicích územních samosprávných celků* [online]. [cit. 7. ledna 2007] Dostupné z: <http://www.mvcr.cz/reforma/vzdelani/mp_riz.doc>.

⁴⁹ Zákon č. 312/2002 Sb., o úřednicích územních samosprávných celků a o změně některých zákonů.

o úředních územních samosprávných celků⁵⁰, neboť ustanovení zákoníku práce⁵¹ týkající se vzdělávání nestačí. Cílem vzdělávání na KÚ KHK je rozvinutí dovedností a schopností pracovníků, zlepšení jejich výkonu a vytvoření efektivního systému vzdělávání.

6.3.1 Proces vzdělávání

Proces vzdělávání na KÚ KHK mohou popsat pomocí čtyř kroků (fází), které uvádí literatura⁵² a které vytváří nepřetržitě se opakující koloběh (cyklus). Fáze jsou následující: identifikace potřeby vzdělávání, plánování vzdělávání, realizace vzdělávání a hodnocení vzdělávání.

Definování potřeb vzdělávání

Definování potřeb vzdělávání je prvním krokem procesu vzdělávání a na jeho základě vznikají plány vzdělávání. KÚ KHK se snaží rozpoznat nejenom potřeby konkrétního pracovníka, ale i potřeby celé organizace. Hlavními podněty uskutečnění vzdělávání pracovníků KÚ KHK jsou především neustále se měnící právní předpisy a postupy a změny v informačních technologiích. Personální oddělení čerpá informace o potřebách vzdělávání ze zdrojů jako popisy pracovních míst, osobní složky zaměstnanců, informace od vedoucích pracovníků, plány vzdělávání a přijetí nového pracovníka.

Popisy pracovních míst, které jsem popsala v kapitole 6.1.2, poskytují základní informace o pracovním místě, odpovědnostech, povinnostech, úkolech a obsahu práce. Z pracovní náplně pak vyplývají znalosti, schopnosti a dovednosti nutné k práci. Pokud některé z těchto znalostí a dovedností pracovníkovi chybí, je to důvod k uskutečnění příslušné vzdělávací akce.

Veškeré informace o absolvovaných vzdělávacích akcích a získaných osvědčeních jsou obsaženy v osobních složkách zaměstnanců. Informace o potřebách vzdělávání poskytují také vedoucí pracovníci, kteří o nich diskutují se svými podřízenými. Společně sestavují plány vzdělávání (viz příloha č. 16). Podnětem ke vzdělávání je též přijetí nového zaměstnance, který musí absolvovat vstupní vzdělání.

Z těchto informací se pracovnice personálního oddělení dozví, kdo by měl být vzděláván a v čem. Celé vzdělávání může být naplánováno. Na základě identifikace potřeb vznikají konkrétní plány vzdělávání, vzdělávací programy a projekty.

⁵⁰ Zákon č. 312/2002 Sb., o úředních územních samosprávných celcích a o změně některých zákonů.

⁵¹ Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce.

⁵² KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, 2002, s. 245.

Plánování vzdělávání

Hlavním úkolem plánování vzdělávání na KÚ KHK je zvolit vhodnou vzdělávací akci, metodu vzdělávání, vzdělavatele a zabezpečit vše finančně. Výsledkem je pak **plán vzdělávání**, který odpovídá na otázky týkající se názvu vzdělávání, účastníků, místa a času konání, nákladů a pořadatele.

Na základě potřeb zaměstnanců KÚ KHK zvolí personální oddělení vhodné školení. Vybírá z aktuálních nabídek či z nabídek vzdělávacích institucí, s nimiž má již zkušenosti. Také zaměstnanci si mohou nalézt vhodnou vzdělávací akci zahrnující danou problematiku. Jaké oddělení KÚ KHK absolvuje nejvíce vzdělávacích akcí nelze přesně určit, neboť se to odvíjí od jejich potřeb a od změn v legislativě. Na konci roku 2006 podstupovali nejvíce školení zaměstnanci odboru sociálních věcí a zdravotnictví kvůli novému zákonu o sociálních službách⁵³.

Identifikace potřeb obsahuje osoby, které školení potřebují. Stanoví se tedy seznam uchazečů o vzdělávací akci a připíše se, z jakého jsou odboru či oddělení. V odpovědi na otázku, kde se bude vzdělávací akce konat, existují dvě možnosti, a to buď přímo v budově krajského úřadu nebo mimo něj. Pokud se školení uskutečňuje v budově krajského úřadu, tak se tomu většinou děje v zasedacích místnostech. Plán vzdělávání KÚ KHK rovněž obsahuje časový harmonogram (od – do), cenu vzdělávací akce a způsob úhrady. Částka určená na vzdělávání zaměstnanců KÚ KHK se pohybuje okolo 1,5 milionu Kč za rok. U každé vzdělávací akce je poznámka, zda jde o akci akreditovanou či nikoliv. Zaměstnance KÚ KHK vzdělávají většinou externí vzdělavatelé. Pouze na vstupní vzdělávání a správní řád má KÚ KHK udělenou akreditaci (viz dále). Toto vzdělávání tedy provádějí lektori krajského úřadu.

Plán vzdělávání při přijetí nového zaměstnance

Každému nově přijatému zaměstnanci je sestaven plán vzdělávání (viz příloha 16). Tento plán obsahuje jméno zaměstnance, odbor a jeho funkci, dále informace o vstupním a průběžném vzdělávání, o vzdělávání vedoucích úředníků a zkoušce zvláštní odborné způsobilosti, časový harmonogram v rozsahu nejméně 18 pracovních dnů po dobu 3 let, pořádající instituci a číslo uděleného osvědčení. Plán vzdělávání musí být sestaven do jednoho roku od přijetí zaměstnance do pracovního poměru s přihlédnutím na potřeby úředníka a úřadu a každé tři roky se aktualizuje.

⁵³ Zákon č. 108/2006 Sb., o sociálních službách.

Plány personálního rozvoje v podobě plánů pracovní kariéry a plánů následnictví se na KÚ KHK v písemné podobě nevedou. Existují pouze určité nástiny v hlavách vedoucích. Důvodem jejich neexistence je povinnost vyhlášení výběrového řízení na každé pracovní místo. Já bych však jejich tvorbu podpořila. Bylo by alespoň patrné, kdo by se mohl daného výběrového řízení zúčastnit.

Vzdělávací programy je nutné konstruovat tak, aby splnily také cíle osobního rozvoje zaměstnance. Proto byly v roce 2006 realizovány na KÚ KHK kurzy osobního rozvoje zaměstnance společností APERTA. APERTA s. r. o. je akreditovanou vzdělávací institucí Ministerstva vnitra České republiky podle zákona č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků a o změně některých zákonů. Osobnostní rozvoj poskytovaný touto společností zahrnuje moduly, jejichž jednotícím prvkem je zlepšování schopností a možností, které v sobě každý člověk nosí. Obsahuje například zvládnání stresu a konfliktů, asertivní komunikaci, prezentační dovednosti, tvůrčí a kritické myšlení, společenský protokol či sociální a emoční inteligenci. KÚ KHK spolupracuje v oblasti vzdělávání i s jinými organizacemi, například Agentura BOVA (Praha), Institut celoživotního vzdělávání (Havířov), Pedagogické centrum (Hradec Králové), Vzdělávací centrum pro veřejnou správu (Pardubice) a mnoho dalších.

Realizace vzdělávání

V dalším kroku se KÚ KHK snaží zajistit, aby při získávání znalostí a dovedností byly užity vhodné metody. Z metod vzdělávání na pracovišti využívá KÚ KHK instruktáž při výkonu práce, mentoring, asistování, pověření úkolem a pracovní porady.

Při instruktáži při výkonu práce předvede nadřízený pracovník vzdělávanému pracovní postup, ten jej napodobuje a osvojí si ho tak. KÚ KHK využívá tuto metodu k zácviku nového pracovníka. V rámci mentoringu si zaměstnanec KÚ KHK vybere mentora nebo mu je přidělen. Ten mu radí, posuzuje a hodnotí ho. Na KÚ KHK se také užívá asistování a pověření úkolem. Vzdělávaný asistuje přidělenému zkušenému pracovníkovi a učí se od něj postupům. Nakonec vykonává práci samostatně. Pracovní porady se na KÚ KHK uskutečňují dle potřeby a nutnosti. Během porad si zaměstnanci vyměňují své zkušenosti a názory. Při využívání těchto metod klade KÚ KHK velký důraz na jejich praktickou stránku vzdělávání.

Metody vzdělávání mimo pracoviště většinou probíhají mimo KÚ KHK ve školících zařízeních a patří mezi ně přednáška, seminář, případové studie, workshop, brainstorming, simulace, hraní rolí, vzdělávání pomocí počítačů a samostudium. Pracovníci nejsou rušeni vlivy pracovního prostředí.

Většina vzdělávacích akcí zaměstnanců KÚ KHK se uskutečňuje prostřednictvím přednášek a seminářů. Během nich jsou vzdělávaným předávány faktické a teoretické znalosti. Na závěr přednášky je vymezen prostor pro diskusi a otázky. Případové studie, workshopy, brainstormingy, simulace a hraní rolí se využívají převážně u vzdělávání vedoucích pracovníků. Jedná se zejména o skutečná nebo smyšlená vylicení nějakého problému, které se snaží účastníci vzdělávání samostatně nebo v týmu vyřešit. Nad návrhy řešení pak probíhá diskuse a hledá se nejvhodnější řešení. Na KÚ KHK se také využívá vzdělávání pomocí počítačů. Příkladem může být absolvování zkoušky zvláštní odborné způsobilosti. Vzdělávaný studuje materiály přístupné na internetu. Během samostudia proběhne několik konzultací a na závěr se účastník vzdělávání dostaví do příslušné instituce vykonat zkoušku.

Tyto metody využívají převážně externí vzdělávací instituce, proto je důležité zvážit jejich výběr, neboť kvalita získaných informací závisí na kvalitě poskytovaných služeb těchto vzdělávacích institucí. Na vhodně zvolené metodě vzdělávání závisí celková úspěšnost vzdělávacího procesu. Kladně hodnotím skutečnost, že úřad nevyužívá pouze klasické metody vzdělávání jako přednáška, ale pracuje také například s případovými studii, simulacemi či s metodou hraní rolí. Doporučila bych také metodu assessment centre, jež je v poslední době dosti rozšířená.

Hodnocení vzdělávání

Hodnocení účinnosti vzdělávání je závěrečným a důležitým krokem procesu vzdělávání. Výstupy z této fáze jsou podkladem pro zlepšování vzdělávání, jeho plánování a realizaci. I přes tuto důležitost je, podle mě, tato fáze na KÚ KHK podceňována. Dle informací od personalisty zabývajícího se vzděláváním zde probíhají pouze ústní dotazy a rozhovory na proběhlé vzdělávání, ve kterých se zjišťuje například kvalita přednášky a lektora, přínos pro vykonávanou práci a organizační zajištění.

Již na počátku své stáže na KÚ KHK jsem poskytla personálnímu oddělení dotazník pro zhodnocení vzdělávacího kurzu, který jsem vytvořila v rámci své bakalářské práce. Ten byl následně personalisty upraven pro podmínky KÚ KHK (viz příloha č. 17). Dotazník se

však nesetkal s ochotou zaměstnanců jej vyplňovat. Tak bylo od této dotazníkové metody upuštěno, což si myslím, že je škoda, neboť by výsledky jistě přispěly ke zefektivnění systému vzdělávání na krajském úřadu a tím také ke zlepšení spokojenosti vzdělávaných zaměstnanců.

Pokud nebyla úspěšná tato dotazníková metoda, která, podle mě, není časově náročná, zavedla bych alespoň hodnocení vzdělávaného pracovníka jeho bezprostředním nadřízeným. S růstem významu vzdělávání by měla být hodnocení vzdělávání věnována určitě větší pozornost.

6.3.2 Dotazníkové šetření

Přestože je vyplňování dotazníků zaměstnanci KÚ KHK odmítáno, vytvořila jsem alespoň jednorázový dotazník, který by zjistil, jak jsou zaměstnanci úřadu spokojeni se současným průběhem vzdělávání, zda ho vnímají kladně či nikoliv. Výsledky hodnocení dotazníků budou poskytnuty oddělení personálních věcí a vzdělávání, jež se jimi může inspirovat při dalším plánování oblasti vzdělávání.

Dotazník, který jsem vytvořila a následně konzultovala s pracovníci oddělení personálních věcí a vzdělávání zabývající se vzděláváním, přikládám do přílohy č. 18. Skládá se z jedenácti uzavřených otázek a rozesílala jsem ho elektronickou formou. Dotazníkem jsem oslovila 330 zaměstnanců z různých odborů, oddělení a úseků (trvalý pracovní poměr), na které jsem měla k dispozici e-mailovou adresu. Šetření probíhalo ve dnech od 23. 10. 2006 do 6. 11. 2006. Na e-mail mi odpovědělo 96 zaměstnanců, tj. 29,1 %. Pět respondentů (z 96) odepsalo, bohužel však nepřiložilo vyplněný dotazník do přílohy, tedy se ke mně nedostal. Jeden respondent se ke vzdělávání vyjádřil pouze v textu e-mailu, nikoli dotazníkem. Těchto šest lidí jsem tedy musela z dalšího zpracování vyřadit. Nejvíce dotazníků přišlo vyplněných od zaměstnanců z odboru životního prostředí a zemědělství.

Vyhodnocení dotazníku

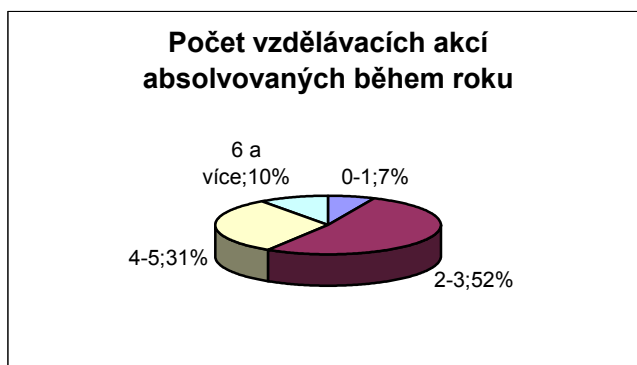
Zaměstnanci KÚ KHK považují neustálé vzdělávání ve svém pracovním oboru za nutné a spojují si jej nejvíce s výrazy „nové poznatky“, „povinnost a nutnost“ a „růst kariéry“. Z toho, že se mezi často zaškrtnutými možnostmi odpovědi objevuje „povinnost a nutnost“, je znatelné, že vzdělávání na krajských úřadech je dáno a upraveno zákonem⁵⁴. Proto si

⁵⁴ Zákon č. 312/2002 Sb., o úřednicích územních samosprávných celků a o změně některých zákonů.

vzdělávání zaměstnanci spojují s jednou ze svých povinností. Někteří zaměstnanci úřadu doplnili, že si vzdělávání spojují také s udržováním schopnosti učit se, s růstem životní moudrosti či s prohlubováním kvalifikace.

Počet vzdělávacích akcí během roku znázorňují v grafu č. 2. Většina zaměstnanců absolvuje 2–3 vzdělávací akce ročně. Počet vzdělávacích akcí je však ovlivněn mnoha faktory. Jedním z nich je bezpochyby vznik nových právních předpisů v určité oblasti. S počtem vzdělávacích akcí je 71 % zaměstnanců spokojeno.

Graf č. 2 Počet vzdělávacích akcí absolvovaných během roku



Zdroj: vlastní výzkum.

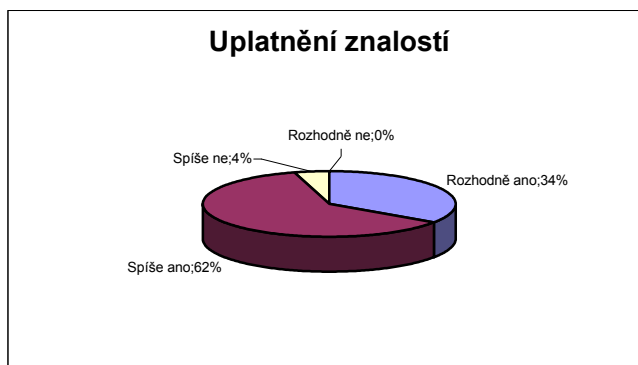
Téměř 87 % respondentů je s kvalitou proběhlé vzdělávací akce spíše spokojeno a 10 % rozhodně spokojeno. Z toho vyplývá, že KÚ KHK pečlivě vybírá lektory a vzdělávací instituce, které budou jeho pracovníky školit. V následujících dvou grafech (graf č. 3 a 4) je patrné, zda zaměstnancům úřadu přinášejí absolvované akce pocit užitečnosti a jestli uplatňují znalosti získané na školení při své práci.

Graf č. 3 Pocit užitečnosti



Zdroj: vlastní výzkum.

Graf č. 4 Uplatnění znalostí



Zdroj: vlastní výzkum.

Z grafu č. 4 je vidět, že zaměstnanci navštěvují opravdu takové vzdělávací akce, které korespondují s jejich náplní práce, využívají znalosti při nich nabyté ke své práci a není tedy plýtváno s finančními prostředky KÚ KHK.

V otázce číslo osm měli respondenti seřadit vyjmenované možnosti tak, jak je ovlivňují při tvorbě názoru na absolvovanou vzdělávací akci. Výsledky jsou shrnuty v tabulce č. 8.

Tabulka č. 8 Výsledky otázky číslo osm

MOŽNOSTI	PRŮMĚR	POŘADÍ
Lektor	2,99	3.
Studijní materiály	4,10	5.
Úroveň výuky	2,72	2.
Místo konání	6,12	7.
Téma vzdělávací akce	2,06	1.
Objem nových informací	3,57	4.
Délka vzdělávací akce	5,58	6.

Zdroj: vlastní výzkum.

Z tabulky je patrné, že zaměstnanci požadují, aby se téma jejich vzdělávací akce shodovalo s náplní jejich práce. Dále je pro ně důležitá úroveň výuky a osoba lektora. Nejméně ovlivňuje názor na absolvovanou vzdělávací akci místo jejího konání.

Z nabídnutých možností v otázce číslo devět by měli zaměstnanci KÚ KHK největší zájem o vzdělávání v oblasti právních předpisů. Z tohoto je patrné, že se většina náplně jejich práce opravdu potýká s dodržováním řady zákonů, vyhlášek, nařízení a směrnic. Dále by se zaměstnanci rádi vzdělávali v oblasti komunikačních dovedností, což určitě souvisí s tím, že se na úřadu den co den setkávají s nemalým počtem lidí a profesionální vystupování je zde proto důležité. Po komunikačních dovednostech následují cizí jazyky a práce s počítačem, což je v dnešní době rovněž důležité. Oblasti, které respondenti uvedli v kolonce jiné, většinou souvisí s odborem či oddělením, v němž pracují, tedy s jejich náplní práce. Mohu jmenovat

například manažerské dovednosti, asertivitu, dotační politiku, financování, účetnictví, občanský a obchodní zákoník, oblast odpadového hospodářství, daně, stavební zákon, zákoník práce či změny vyhlášek. Z průzkumu si myslím, že jelikož se neustále mění právní předpisy, uvítali by zaměstnanci mnohem více školicích kurzů v této oblasti.

V předposlední otázce jsem se zaměstnanců ptala, zda zaznamenali v posledních pěti letech na KÚ KHK v oblasti vzdělávání změny k lepšímu. Výsledek odpovědi na tuto otázku je znázorněn v grafu č. 5.

Graf č. 5 Změny v oblasti vzdělávání na KÚ KHK



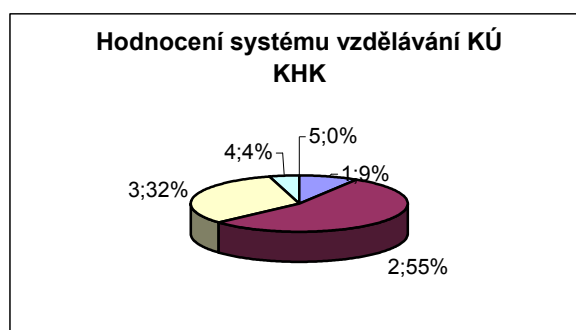
Zdroj: vlastní výzkum.

Změny pochytli zaměstnanci v oblasti cizích jazyků, v růstu úrovně vzdělávacích agentur, v realizaci školení přímo v prostorách KÚ KHK, v úbytku nepotřebných kurzů, což jistě zapříčinil promyšlenější systém vzdělávání, výrazně se zlepšila a zvýšila nabídka školení a organizace jejich průběhu. S účinností zákona o úředních územních samosprávných celků⁵⁵ zaměstnanci též zaznamenali větší zájem o systém vzdělávání ze strany zaměstnavatele a zavedení plánů vzdělávání.

V grafu č. 6 je znázorněna odpověď na poslední otázku, a to jakou známkou by zaměstnanci KÚ KHK ohodnotili systém vzdělávání úřadu.

⁵⁵ Zákon č. 312/2002 Sb., o úředních územních samosprávných celcích a o změně některých zákonů účinný od 1. ledna 2003.

Graf č. 6 Hodnocení systému vzdělávání KÚ KHK



Zdroj: vlastní výzkum.

Nejčtenější známka byla dvojka, která též vyšla jako průměr. Myslím si, že na toto hodnocení má velký vliv právě nedostatečný počet kurzů v oblasti právních předpisů. Tento poznatek a vyhodnocení kurzu poskytnu oddělení personálních věcí a vzdělávání a doufám, že pomohou ke zkvalitnění vzdělávání. Podle mě a z otázky číslo deset to částečně vyplývá, berou zaměstnanci KÚ KHK systém vzdělávání za kvalitní, propracovaný a na dostatečně vysoké úrovni.

6.3.3 Školení a vzdělávací akce na Krajském úřadu Královéhradeckého kraje – vzdělávání úředníků

Každý úředník vykonávající správní činnosti a činnosti v samostatné i přenesené působnosti výkonu státní správy má povinnost si postupně prohlubovat kvalifikaci ve čtyřech základních modulech prohlubování kvalifikace: vstupním vzdělávání, průběžném vzdělávání, přípravě a ověření zvláštní odborné způsobilosti a vzdělávání vedoucích úředníků a vedoucích úřadů.

Povinné vzdělávání zaměstnanců na KÚ KHK se dělí na čtyři důležité mezníky: vstupní vzdělávání, průběžné vzdělávání, vzdělávání vedoucích pracovníků a zvláštní odborná způsobilost. Všechny tyto úrovně jsou upraveny zákonem o úředních územních samosprávných celcích⁵⁶ a vyhláškami číslo 511⁵⁷ a 512⁵⁸ z roku 2002. Poskytovat tyto typy vzdělávání může pouze vzdělávací instituce v podobě fyzické nebo právnické osoby, jíž byla udělena akreditace, dále příspěvková organizace zřízená Ministerstvem vnitra nebo územní samosprávný celek rovněž s přidělenou akreditací, jako je tomu u KÚ KHK, který má přidělenou akreditaci⁵⁹ pro vstupní vzdělávání a správní řád. Může tedy poskytovat vstupní

⁵⁶ Zákon č. 312/2002 Sb., o úředních územních samosprávných celcích a o změně některých zákonů.

⁵⁷ Vyhláška č. 511/2002 Sb., o uznání rovnocennosti vzdělání územních samosprávných celků.

⁵⁸ Vyhláška č. 512/2002 Sb., o zvláštní odborné způsobilosti úředníků územních samosprávných celků.

⁵⁹ Číslo akreditace vzdělávací instituce – AK I./I-6/2002, číslo akreditace vzdělávacího programu – AK I./VV-6/2002.

vzdělávání nejenom svým zaměstnancům, ale i jiným subjektům, jež si podají přihlášku (viz příloha č. 19) do 10. dne druhého měsíce každého kalendářního čtvrtletí.

Akreditace je udělena vzdělávací instituci pouze na základě vyplněné a podané žádosti⁶⁰ Ministerstvem vnitra České republiky na dobu tří let. Jednou za tři roky se musí požádat o obnovení akreditace. Součástí žádosti o akreditaci je žádost⁶¹ o akreditaci alespoň jednoho vzdělávacího programu. K žádosti o akreditaci se připojí oprávnění ke vzdělávací činnosti dle zvláštního právního předpisu⁶², přehled o personálním, technickém a materiálním vybavení, přehled dosavadní činnosti a vzdělávací program určený pro akreditaci. Hlavním cílem udělování akreditace je zajištění kvalitní úrovně vzdělávání zaměstnanců územních samosprávných celků.

Vstupní vzdělávání

Noví zaměstnanci přicházejí do veřejné správy s různou úrovní znalostí a schopností. Cílem vstupního vzdělávání je poskytnout úředníkům územních samosprávných celků obecný přehled o veřejné správě v České republice. Vstupní vzdělávání zahrnuje znalosti zákonů veřejné správy, základy veřejného práva, veřejných financí, pravidla etiky, základy užívání informačních technologií, komunikační a organizační dovednosti. Vstupní vzdělávání by mělo orientovat nově přijatého zaměstnance na konkrétním pracovišti, vybavit jej základními informacemi o činnosti úřadu a integrovat ho do pracovního prostředí.

Vstupní vzdělávání je povinen podstoupit úředník do tří měsíců ode dne vzniku pracovního poměru. KÚ KHK poskytuje toto vzdělávání zaměstnancům sám, a to čtyřikrát do roka⁶³. Školení probíhá formou přednášek doplněných prezentacemi, příklady z praxe, diskusí v zasedací místnosti KÚ KHK v daných dnech vždy od 8,00 do 14,00 hodin po dobu čtyř dnů. Cena tohoto školení, ve které jsou zahrnuty studijní materiály vytvořené lektory, je Kč 950,-. Obsah vstupního vzdělávání je v tabulce č. 9.

⁶⁰ Formulář pro žádost o akreditaci vzdělávací instituce je dostupný na:
<http://www.mvcr.cz/reforma/vzdelani/for_inst.doc>.

⁶¹ Formulář pro žádost o akreditaci vzdělávacího programu je dostupný na:
<http://www.mvcr.cz/reforma/vzdelani/for_prog.doc>.

⁶² Zákon č. 29/1984 Sb., o soustavě základních škol, středních škol a vyšších odborných škol (školský zákon), ve znění pozdějších předpisů; zákon č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů; zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání (živnostenský zákon); zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník.

⁶³ V roce 2007: 27. 3.–30. 3. 2007, 19. 6.–22. 6. 2007, 2. 10.–5. 10. 2007, 11. 12.–14. 12. 2007.

Tabulka č. 9 Vzdělávací moduly vstupního vzdělávání

VZDĚLÁVACÍ MODULY VSTUPNÍHO VZDĚLÁVÁNÍ	
<i>Vzdělávací moduly – název, obsah, cíle</i>	<i>Rozsah výuky</i>
Právo <i>Cílem je seznámit zaměstnance s úvodem do studia práva, základy ústavního, správního, hospodářského a finančního práva, s tvorbou právních předpisů a organizačních norem.</i>	4 hodiny
Veřejná správa ČR <i>Obsahuje informace o úloze a postavení veřejné správy, o její organizaci a principech, dále reformu veřejné správy a základy trestněprávní odpovědnosti ve veřejné správě.</i>	4 hodiny
Organizace a řízení správního úřadu <i>Cílem je seznámit nově nastupující zaměstnance s konkrétními právními předpisy o organizaci a řízení (zákon č. 131/2002 Sb., o hlavním městě Praze, zákon č. 129/2000 Sb., o krajích, zákon č. 128/2000 Sb., o obcích, organizační řád, spisový řád, vyplňování cestovních příkazů, výkazů o pracovní době, zákon č. 312/2002 Sb., o úředních samosprávných celcích a o změně některých zákonů a další).</i>	5 hodin
Jakost ve veřejné správě (etika, integrita, kontrola) <i>Seznamuje zaměstnance s etickými principy ve veřejné správě, s profesionálním kodexem chování a jeho dodržováním v každodenní praxi.</i>	3 hodiny
Veřejná ekonomika a finance <i>Obsahuje základní pojmy z veřejné ekonomie a veřejných financí, sestavování rozpočtu, kontrolu veřejných financí, problematiku veřejných zakázek.</i>	2 hodiny
Informatika <i>Cílem je ovládnout na uživatelské úrovni základní softwarové vybavení (MS Word, MS Excel, Internet, MS Outlook, elektronická pošta). Zaměstnanci se také seznámí s informačním systémem ve veřejné správě a s problematikou ochrany dat.</i>	2 hodiny
Bezpečnost a ochrana zdraví, krize a katastrofy <i>Seznamuje s bezpečností práce a ochrany zdraví, s ochranou životního prostředí a se základy řešení krizí a katastrof.</i>	2 hodiny
Zaměstnání ve veřejné správě <i>Obsahuje pracovní právo, pracovní poměr, pracovní smlouvu, pracovní dobu, pracovní kázeň, stížnosti, odměňování pracovníků ve veřejné správě, úlohu vedoucích pracovníků v řízení pracovního výkonu, rozvoj pracovníků, komunikační a organizační dovednosti, zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce a zákon č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celcích a o změně některých zákonů.</i>	2 hodiny

Zdroj: Interní informace KÚ KHK – vlastní uspořádání.

Důkazem o absolvování vstupního vzdělávání je osvědčení (viz příloha 20) o účasti na vzdělávání vydané vzdělávací institucí. Toto i jiné osvědčení jsou zaměstnanci povinni dodat na personální oddělení, kde bude zařazeno do jejich osobní složky. Pokud má úředník zvláštní odbornou způsobilost, vstupní vzdělávání nemusí podstupovat. Absolvování vstupního vzdělávání pomůže zaměstnanci při adaptaci v novém pracovním prostředí. Zaměstnanec prostřednictvím tohoto vzdělávání získá základní informace o činnosti úřadu a orientaci na konkrétním pracovišti včetně splnění formálních a zákonných požadavků daných právními předpisy.

Průběžné vzdělávání

Průběžné vzdělávání by mělo navazovat na vstupní vzdělávání. Zahrnuje aktualizací a prohlubující vzdělávání zaměřené na výkon správních činností v územním samosprávném celku a na jazykové znalosti. O účasti na kurzech tohoto vzdělávání rozhodují jednotliví vedoucí s přihlédnutím k plánu vzdělávání pracovníka.

Jedná se o vzdělávání reagující na přijetí nových právních předpisů, prostřednictvím kterého má být zajištěna aktuálnost znalostí a dovedností úředníků územních samosprávných celků. Účast na kurzu se opět prokazuje příslušným osvědčením.

Zvláštní odborná způsobilost

Úředníci se zvláštní odbornou způsobilostí, která se ověřuje zkouškou a prokazuje osvědčením, zajišťují pro KÚ KHK správní činnosti stanovené prováděcím právním předpisem. Zvláštní odborná způsobilost je souhrnem znalostí a dovedností potřebných pro výkon vybrané správní činnosti stanovené vyhláškou Ministerstva vnitra České republiky č. 512/2002 Sb., o zvláštní odborné způsobilosti úředníků územních samosprávných celků.

Zvláštní odborná způsobilost má dvě části – obecnou a zvláštní. Obecná část zahrnuje základy veřejné správy, znalost zákona o obcích⁶⁴, o krajích⁶⁵, o hlavním městě Praze⁶⁶, o správním řízení⁶⁷ a je společná pro všechny činnosti vyžadující prokázání zvláštní odborné způsobilosti. Zvláštní část pak obsahuje znalosti nezbytné k výkonu správních činností a je stanovena individuálně dle požadavků správního úřadu. KÚ KHK musí přihlásit úředníka, který by tuto zkoušku odborné způsobilosti měl mít, k vykonání této zkoušky do šesti měsíců od vzniku pracovního poměru. Provádění zkoušek, vydávání a evidování osvědčení zabezpečuje Ministerstvo vnitra České republiky. Zkouška se provádí před tříčlennou zkušební komisí, skládá se z písemné a ústní části a může se dvakrát opakovat.

V této oblasti spolupracuje KÚ KHK převážně s Institutem pro místní správu Praha. Institut pro místní správu Praha je státní příspěvkovou organizací, zřízenou Ministerstvem vnitra České republiky k zabezpečení úkolů státní správy v oblasti vzdělávání úředníků územních samosprávných celků.

⁶⁴ Zákon č. 128/2000 Sb., o obcích.

⁶⁵ Zákon č. 129/2000 Sb., o krajích.

⁶⁶ Zákon č. 131/2002 Sb., o hlavním městě Praze.

⁶⁷ Zákon č. 71/1967 Sb. o správním řízení (správní řád).

Vzdělávání vedoucích úředníků a vedoucích úřadů

Profesionální vzdělávání vedoucích úředníků je podmínkou profesionalizace veřejné správy. Vedoucí úředníci, kteří ukončili vzdělávání vedoucích úředníků, řídí na KÚ KHK úředníky. Absolvování vzdělávání vedoucích úředníků se opět dokazuje příslušným osvědčením. Má rovněž obecnou a zvláštní část. Obecná část obsahuje znalosti a dovednosti v oblasti řízení úředníků a zvláštní přehled o činnostech stanovených prováděcím právním předpisem.

Vzdělávací program vzdělávání vedoucích úředníků a vedoucích úřadů může obsahovat management ve veřejné správě, tvorbu projektu ve veřejném sektoru, komunikaci s veřejností, regionální politiku apod. Zpravidla se zaměřuje na oblast finanční a kontrolní, oblast lidských zdrojů, oblast územního rozvoje, oblast vnitřní správy a administrativy, oblast zemědělství a životního prostředí, oblast bezpečnosti a ochrany obyvatel. Vyhláška Ministerstva vnitra č. 512/2002 Sb., o zvláštní odborné způsobilosti úředníků územních samosprávných celků obsahuje seznam (taxativní katalog správních činností v přenesené i samostatné činnosti, pro jejichž výkon se vyžaduje ověření zvláštní odborné způsobilosti) správních činností, které jsou obsahem zvláštní části vzdělávání vedoucích úředníků daného vedoucího úředníka.

Uznání rovnocennosti vzdělávání

Vedle zákona o úřednících územních samosprávných celků⁶⁸ existuje vyhláška č. 511/2002 Sb., o uznání rovnocennosti vzdělání úředníků územních samosprávných celků, která ve svých třech přílohách obsahuje seznam jednotlivých druhů vzdělávání, které jsou svým obsahem a rozsahem srovnatelné se vzděláváním poskytovaným v rámci vzdělávacího systému zaměstnanců územně samosprávných celků.

Pokud má úředník vzdělání v bakalářských nebo magisterských studijních programech stanovených prováděcím právním předpisem⁶⁹ nebo mu bylo uděleno osvědčení o uznání rovnocennosti vzdělávání, nemusí absolvovat vstupní vzdělávání, zkoušku zvláštní odborné způsobilosti či vzdělávání vedoucích úředníků. Pouze u průběžného vzdělávání se neuvažuje o uznání rovnocennosti vzdělávání. Osvědčení o uznání rovnocennosti vydává opět Ministerstvo vnitra České republiky. Realizace uznávání rovnocennosti vzdělávání se projeví v úsporách nákladů na vzdělávání úředníků.

⁶⁸ Zákon č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků a o změně některých zákonů.

⁶⁹ Vyhláška č. 512/2002 Sb., o zvláštní odborné způsobilosti úředníků územních samosprávných celků.

Školení zaměstnanců KÚ KHK v zahraničí a jazykové kurzy

Některým zaměstnancům jsou ze strany KÚ KHK umožněny stáže v zahraničí v rámci zemí Evropské unie. KÚ KHK také zajišťuje pro své zaměstnance jazykové kurzy. Pokud tyto kurzy hradí ze svého rozpočtu, využívá absolventy těchto jazykových kurzů například k tlumočení.

Úkoly v oblasti vzdělávání úředníků má ve své kompetenci Ministerstvo vnitra České republiky. Je pověřeno organizační, koordinační (prohlubování kvalifikace úředníků), rozhodovací (rozhoduje například o průběhu zkoušky zvláštní odborné způsobilosti, o uznání rovnocenného vzdělávání), informační (například vydává výroční zprávu o stavu vzdělávání úředních územních samosprávných celků), kontrolní (kontrola činnosti akreditovaných vzdělávacích institucí) a evidenční (evidence osvědčení) činností v oblasti vzdělávání úředníků územních samosprávných celků.

Vzdělávání úředníků územních samosprávných celků je předpokladem pro jejich profesionalizaci a její dosažení je zase nutnou podmínkou ke zvýšení kvality výkonu veřejné správy. Význam vzdělávání pro KÚ KHK je nezpochybnitelný, neboť učení a vzdělávací proces se označuje za nepřetržitý. Je však nutné vhodně zvolit způsob, kterým budou schopnosti a dovednosti zaměstnanců rozvíjeny. KÚ KHK se snaží nabídnout svým zaměstnancům příležitosti ke vzdělávání a vytvořit si tak dobrou zaměstnavatelskou pověst. Důležité je, aby vzdělávání probíhalo průběžně a aby reagovalo na aktuální požadavky.

Závěr

Postavení člověka v jakékoliv instituci se neustále mění a vyvíjí. V dnešní době jsou lidé jedním z hlavních činitelů ovlivňující úspěch každé organizace, ať v soukromé nebo veřejné sféře, proto jsou péče o lidský kapitál a personální činnosti jedny z nejdůležitějších činností v institucích. To si uvědomuje také personální útvar Krajského úřadu Královéhradeckého kraje. Personální práce má nezanedbatelný podíl na vytváření zdravých mezilidských vztahů, pozitivních vazeb zaměstnanců k instituci a ztotožňování individuálních cílů s cíli organizace.

Cílem mé diplomové práce bylo analyzovat a přiblížit současnou situaci některých personálních činností ve veřejné správě prostřednictvím konkrétní instituce veřejné správy, jejich zhodnocení a navržení případných opatření, která by mohli personalisté užít při své práci.

Mnou zvolenou institucí veřejné správy byl v diplomové práci Krajský úřad Královéhradeckého kraje. Jeho personální útvar, začleněný pod odbor kancelář ředitele, řádně naplňuje své povinnosti, úkoly i cíle. Jelikož se jedná o instituci z veřejné sféry, je úřad při svých personálních činnostech ovlivněn mnoha zákony, zejména zákonem o úřednících územních samosprávných celků⁷⁰ a zákonem o krajích⁷¹. Zákon o úřednících územních samosprávných celků upravuje pracovní poměr úředníků a respektuje nutnost rozvoje lidského potenciálu po celou dobu kariéry.

Vytváření a analýza pracovních míst jsou základním stavebním kamenem ostatních personálních činností KÚ KHK. Hlavním podnětem pro tvorbu pracovního místa je vznik nového právního předpisu. Obsah práce popisuje Organizační řád KÚ KHK. Při tvorbě pracovního místa pracují personalisté úřadu s podrobnými popisy pracovních míst, jež vznikají při analýze pracovních míst, a jsou v nich zaměstnancům přiřazena práva a povinnosti související s daným pracovním místem. Tyto popisy bych doplnila pouze o to, jak se práce provádí (individuálně, v týmu), kdy a kde se úkoly a povinnosti vykonávají a jaké jsou běžné pracovní podmínky. Jelikož bude v tomto roce provedena aktualizace popisů pracovních míst, vytvořila jsem pro personální oddělení dotazník k analýze pracovních míst, který bude věrohodným zdrojem informací o pracovních místech. Počet pracovních míst na KÚ KHK neustále fluktuuje, což má za následek změny v organizační struktuře úřadu.

⁷⁰ Zákon č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků a o změně některých zákonů.

⁷¹ Zákon č. 129/2000 Sb., o krajích.

Získávání, výběr a přijímání pracovníků jsou jedny z nejdůležitějších personálních činností v každé instituci. Nejinak je tomu i v případě KÚ KHK, jehož personalisté mají velkou zodpovědnost při výběru správného uchazeče, a proto musí dodržovat všechny pokyny dané výše zmíněnými zákony. Získávání a výběr pracovníků probíhá na KÚ KHK prostřednictvím výběrového řízení, jehož průběh jsem zhodnotila na základě mé osobní účasti na pohovoru. Výběr pracovníků je prováděn před výběrovou komisí. Odpadají tudíž problémy se subjektivním hodnocením uchazeče. KÚ KHK dodržuje při výběru pracovníků mnoho zásad, proto jeho průběh hodnotím za vysoce profesionální. Nabídku zaměstnání poskytuje KÚ KHK převážně ve formě inzerátu nebo prostřednictvím úřední desky. Na základě mého zhodnocení inzerátu se tato forma nabídky jeví jako vysoce účinná. Přijímání pracovníků probíhá rovněž na profesionální úrovni. Jeho důležitou částí je podepsání pracovní smlouvy nebo jmenování.

Zaměstnanci KÚ KHK musí být schopni pružně reagovat na změny hlavně v oblasti legislativy. Ke vzdělávání přistupuje KÚ KHK systematicky a vždy vychází z aktuálních potřeb instituce. Nejvíce zanedbávanou částí procesu vzdělávání je na KÚ KHK hodnocení účinnosti vzdělávacích akcí, které probíhá pouze prostřednictvím rozhovorů. Navrhla jsem tedy užívání dotazníkové metody nebo alespoň hodnocení vzdělávaného pracovníka bezprostředním nadřízeným, a to jak po uskutečnění vzdělávací akce, tak i s odstupem času. Výsledky těchto metod se mohou stát podkladem pro zlepšování vzdělávání, což je třeba si uvědomit. Úroveň vzdělávání závisí také na schopnostech a motivaci zaměstnanců se dále vzdělávat. KÚ KHK motivuje své pracovníky vytvářením plánů vzdělávání, na jejichž tvorbě se spolupodílejí. Jistou motivací by mohla být i tvorba plánů pracovní kariéry a plánů následnictví.

Vzdělávání na KÚ KHK se dělí na čtyři oblasti: vstupní vzdělávání, průběžné vzdělávání, vzdělávání vedoucích úředníků a zvláštní odborná způsobilost. KÚ KHK je akreditovanou institucí pro oblast vstupního vzdělávání, což přináší úsporu finančních prostředků. Úřad je pak může věnovat do jiných oblastí vzdělávání. Doporučila bych například využívání metody assessment centre, kterou kvůli její finanční náročnosti úřad nerealizuje. Ostatní oblasti vzdělávání poskytují externí vzdělávací instituce.

V rámci své diplomové práce jsem provedla dotazníkové šetření, které mělo zjistit názor zaměstnanců na systém vzdělávání poskytovaný KÚ KHK. Pracovníci jej hodnotí kladně a za posledních pět let zaznamenali mnoho změn k lepšímu. Z celého průzkumu vyplynulo, že

by uvítali větší počet kurzů v oblasti právních předpisů. To jsem tedy poskytla jako doporučení oddělení personálních věcí a vzdělávání. Pro KÚ KHK jsou důležití aktivní lidé, kteří jsou ochotni se dále vzdělávat.

Na základě všech dostupných informací usuzuji, že Krajský úřad Královéhradeckého kraje by se v oblasti personalistiky mohl stát vzorem jiným krajským úřadům a institucím veřejné správy v České republice. Domnívám se, že pokud chtějí úřady dosahovat dobrých výsledků v oblasti lidských zdrojů, musí si uvědomit potřebu vytvoření efektivního personálního managementu, který řeší problémy dříve, než se objeví. Myslím si, že pracovníci oddělení personálních věcí a vzdělávání KÚ KHK jsou velmi vstřícní a že je zde o zaměstnance dobře postaráno. Veřejná správa je postižena mnoha lety trvajícím podceňováním personálního řízení. Podle mě se však tato situace mění, význam lidského faktoru je uznáván a Krajský úřad Královéhradeckého kraje je toho příkladem.

Seznam použitých pramenů a literatury

Literatura

- (1) ARMSTRONG, Michael. *Personální management*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 1999. ISBN 80-7169-614-5.
- (2) ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vydání. Praha: Management Press, 2002. ISBN 80-247-0469-2.
- (3) AUTORSKÝ KOLEKTIV. *Nové UNIVERSUM – všeobecná encyklopedie*. 1. vydání. Praha: Euromedia Group, k. s., 2003. ISBN 80-242-1069-X.
- (4) CVEJNOVÁ, J. *Co chcete vědět o České republice*. Praha: Karolinum, 2005. ISBN 80-246-0255-5.
- (5) FOOT, M. – HOOK, C. *Personalistika*. 1. vydání. Praha: Computer Press, 2002. ISBN 80-7226-515-6.
- (6) KAŇA, P. *Základy veřejné správy*. Ostrava: Montanex, a. s., 2004. ISBN 80-7225-139-2.
- (7) KOUBEK, J. *ABC praktické personalistiky*. Praha: LINDE nakladatelství s. r. o., 2000. ISBN 80-86131-25-4.
- (8) KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 3. vydání. Praha: Management Press, 2002. ISBN 80-7261-033-3.
- (9) NEMEC, J. – WRIGHT, G. *Management veřejné správy – teorie a praxe*. 1. vydání. Praha: Ekopress, s. r. o., 2003. ISBN 80-86119-70-X.
- (10) PAVLÁK, M. *Nauka o veřejné správě*. 4. vydání. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni, 2005. ISBN 80-7043-406-6.
- (11) PODHORSKÝ, M. *Královéhradecký kraj*. Praha: Freytag & berndt, 2002. ISBN 80-7316-053-6.
- (12) POMAHAČ, R. – VIDLÁKOVÁ, O. *Veřejná správa*. 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 2002. ISBN 80-7179-748-0.
- (13) ZÍTKOVÁ, M. *Problematika vzdělávání v podniku Thermo King s. r. o. Kolín*. Jindřichův Hradec, 2005. Bakalářská práce na Fakultě managementu v Jindřichově Hradci, Vysoká škola ekonomická v Praze. Vedoucí bakalářské práce doc. Ing. Hana Ezrová, CSc.

Periodika

- (14) Hradecké noviny, 4. 8. 2006.

Právní předpisy

- (15) Vyhláška č. 511/2002 Sb., o uznání rovnocennosti vzdělání územních samosprávných celků.
- (16) Vyhláška č. 512/2002 Sb., o zvláštní odborné způsobilosti úředníků územních samosprávných celků.
- (17) Zákon č. 128/2000 Sb., o obcích.
- (18) Zákon č. 129/2000 Sb., o krajích.
- (19) Zákon č. 218/2002 Sb., o službě státních zaměstnanců ve správních úřadech a o odměňování těchto zaměstnanců a ostatních zaměstnanců ve správních úřadech.
- (20) Zákon č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků a o změně některých zákonů.
- (21) Zákon č. 108/2006 Sb., o sociálních službách.
- (22) Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce.

Interní zdroje Krajského úřadu Královéhradeckého kraje

- (23) Interní informace a materiály Krajského úřadu Královéhradeckého kraje.
- (24) Organizační řád Krajského úřadu Královéhradeckého kraje.
- (25) Pravidla o bezpečnosti a ochraně zdraví při práci.
- (26) Příloha A organizačního řádu Krajského úřadu Královéhradeckého kraje.

Elektronické zdroje

- (27) *Doporučená metodika získávání a výběru pracovníků pro instituce veřejné správy České republiky* [online]. [cit. 27. září 2006] Dostupné z: <http://www.mvcr.cz/reforma/zpravy/priprava/pri_ii_1.html>.
- (28) *Doporučená metodika získávání a výběru pracovníků pro instituce veřejné správy České republiky* [online]. [cit. 22. října 2006] Dostupné z: <http://www.mvcr.cz/reforma/zpravy/priprava/pri_ii_2.html#2>.
- (29) *Formulář pro žádost o akreditaci vzdělávací instituce* [online]. [cit. 23. března 2007] Dostupné z: <http://www.mvcr.cz/reforma/vzdelani/for_inst.doc>.
- (30) *Formulář pro žádost o akreditaci vzdělávacího programu* [online]. [cit. 23. března 2007] Dostupné z: <http://www.mvcr.cz/reforma/vzdelani/for_prog.doc>.
- (31) *Institut pro místní správu Praha – o nás* [online]. [cit. 6. března 2007] Dostupné z: <<http://www.institutpraha.cz/>>.
- (32) Krajský úřad Královéhradeckého kraje [online]. Dostupné z: <<http://www.kr-kralovehradecky.cz/>>.

- (33) *Metodický pokyn pro konání výběrových řízení podle zákona o úředních územních samosprávných celků* [online]. [cit. 7. ledna 2007] Dostupné z:
<http://www.mvcr.cz/reforma/vzdelani/mp_riz.doc>.
- (34) *Personalistika v územní veřejné správě* [online]. [cit. 8. srpna 2006] Dostupné z:
<http://www.mvcr.cz/sprava/priprava/personalistika/04_kapitola.pdf>.
- (35) *Potřeba pracovníků – počty a struktura* [online]. [cit. 15. října 2006] Dostupné z:
<http://www.mvcr.cz/reforma/zpravy/priprava/m_potr.html>.
- (36) *Pracovníci veřejné správy a základní systémy právního postavení úředníků* [online]. [cit. 5. srpna 2006] Dostupné z:
<http://www.mvcr.cz/sprava/priprava/personalistika/01_kapitola.pdf>.
- (37) *Územní členění České republiky* [online]. [cit. 13. ledna 2007] Dostupné z:
<http://mapy.vse.cz/Hotove_mapy/CZ_NUTS_system.htm>.
- (38) *Veřejná služba a systémy veřejné služby* [online]. [cit. 5. srpna 2006] Dostupné z:
<<http://spravni.juristic.cz/514416/clanek/spravni2>>.
- (39) *Veřejný personální management* [online]. [cit. 3. září 2006] Dostupné z:
<<http://denik.obce.cz/go/clanek.asp?id=6155884>>.
- (40) *Vzdělávání a akreditace* [online]. [cit. 2. října 2006] Dostupné z:
<http://www.mvcr.cz/sprava/priprava/vzd_akr.html>.
- (41) *Vzdělávání a rozvoj pracovníků* [online]. [cit. 2. října 2006] Dostupné z:
<http://www.mvcr.cz/reforma/zpravy/priprava/m_vzdela.html>.
- (42) *Vzdělávání – osobní rozvoj* [online]. [cit. 20. března 2007] Dostupné z:
<http://www.aperta.cz/_vt_oso.htm>.
- (43) *Vzdělávání ve veřejné správě* [online]. [cit. 4. října 2006] Dostupné z:
<http://www.mvcr.cz/reforma/vzdelani/vzd_akr.html>.
- (44) *Zákon č. 312/2002Sb., o úřednících územních samosprávných celků – výklad a problémy* [online]. [cit. 16. října 2006] Dostupné z:
<http://www.mvcr.cz/sprava/priprava/personalistika/03_kapitola.pdf>.
- (45) *Získávání a výběr pracovníků* [online]. [cit. 5. září 2006] Dostupné z:
<http://www.mvcr.cz/reforma/zpravy/priprava/m_zisk.html>.

Přílohy

Příloha 1 Ukázka z Přílohy A Organizačního řádu KÚ KHK

Příloha 2 Popis pracovní místa na pozici vedoucí oddělení personálních věcí a vzdělávání

Příloha 3 Obecná struktura popisu pracovního místa

Příloha 4 Dotazník k analýze pracovních míst

Příloha 5 Grafická úprava organizační struktury Královéhradeckého kraje

Příloha 6 Jmenovité uspořádání organizační struktury KÚ KHK

Příloha 7 Grafy vývoje počtu zaměstnanců KÚ KHK za rok 2006

Příloha 8 Oznámení o vyhlášení výběrového řízení

Příloha 9 Inzerát na jedno pracovní místo

Příloha 10 Jmenovací dekret

Příloha 11 Test pro uchazeče na pozici referent/referentka oddělení regionálního rozvoje a cestovního ruchu

Příloha 12 Otázky pokládané při osobním pohovoru

Příloha 13 Osobní dotazník

Příloha 14 Pracovní smlouva

Příloha 15 Jmenování

Příloha 16 Plán vzdělávání úředníka

Příloha 17 Dotazník pro zhodnocení vzdělávací akce

Příloha 18 Dotazník

Příloha 19 Přihláška k účasti na vzdělávací akci

Příloha 20 Osvědčení o absolvování vstupního vzdělávání

Příloha 1 Ukázka z Přílohy A Organizačního řádu KÚ KHK

B. ODBOR KANCELÁŘ ŘEDITELE

1. ODDĚLENÍ PERSONÁLNÍCH VĚCÍ A VZDĚLÁVÁNÍ

Samostatná působnost:

- komplexně zabezpečuje personální agendu,
- zajišťuje personální rozvoj zaměstnanců a platové agendy organizace se zvlášť náročnými podmínkami výběru zaměstnanců z hlediska odborné a morální způsobilosti,
- zpracovává organizační strukturu odborů a oddělení, popř. úseků úřadu, včetně grafické úpravy,
- zajišťuje, organizuje a metodicky usměřuje nábor, výběr a přijímání nových zaměstnanců, v souladu se zákonem č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků a o změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů,
- zabezpečuje agendu výběrových řízení na všechny zaměstnance krajského řadu,
- vede evidenci počtu zaměstnanců,
- vede evidenci pracovní doby, práce přesčas,
- zabezpečuje agendu spojenou s bezpečností a ochranou zdraví zaměstnanců při práci, zajišťuje školení a lékařské prohlídky,
- připravuje návrh objemu prostředků na platy zaměstnanců krajského úřadu a návrh rozpočtu na odměny zastupitelů Královéhradeckého kraje,
- kontroluje čerpání rozpočtů objemu prostředků na platy zaměstnanců krajského úřadu a na odměny zastupitelů Královéhradeckého kraje,
- spolupracuje s úřadem práce pro zajištění agendy odborné praxe studentů,
- komplexně zpracovává a koordinuje personální agendy související s přijímáním zaměstnanců, rozvázáním pracovního poměru a další pracovní právní agendy vyplývající z pracovního poměru ve smyslu zákoníku práce, a z.č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků a o změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů,
- komplexně zajišťuje platové agendy v organizaci, koordinuje výpočet, výplaty a zúčtování platu a dalších plnění poskytovaných zaměstnancům, srážek z platu,
- zajišťuje agendu daní ze závislé činnosti a pojistného na sociální a zdravotní pojištění,
- vykonává mzdové účetní operace a zodpovídá za zpracování všech změn týkajících se zaměstnanců krajského úřadu na počítači, komplexně zpracovává agendu evidenčních listů důchodového zabezpečení,
- vede evidenci o dohodách o pracovní činnosti a dohodách o provedení práce a komplexně zajišťuje jejich likvidaci včetně odvodů a koordinace se zdravotními pojišťovnami a Finančním úřadem,
- vede evidenci služebních průkazek zaměstnanců krajského úřadu,
- vede osobní spisy zaměstnanců,
- komplexně zpracovává agendu důchodců,
- zabezpečuje agendu spojenou s předepsaným výkaznictvím pro statistický úřad ve vztahu k personální agendě,
- zabezpečuje agendu spojenou s kontrolou a likvidací cestovních příkazů zaměstnanců,
- komplexně zajišťuje odměňování členů zastupitelstva dle platných právních předpisů,
- zabezpečuje přípravu návrhů zásad pro odměňování uvolněných a neuvolněných členů zastupitelstva kraje,
- sleduje v průběhu roku plnění povinného podílu zaměstnanosti osob se zdravotním postižením,
- připravuje podklady pro poskytování náhrad neuvolněným a uvolněným členům zastupitelstva, výborů zastupitelstva a komisí rady,
- zpracovává návrhy dlouhodobé koncepce vzdělávání zaměstnanců dle plánu vzdělávání, včetně ročních plánů finančních prostředků pro tyto účely a sleduje jejich čerpání,
- zajišťuje vzdělávání zaměstnanců v souladu se zákonem č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků a o změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů,
- zajišťuje školení, odborné semináře a jiné vzdělávací akce pro zaměstnance krajského úřadu, které jsou nutné pro zvýšení jejich odborné úrovně,
- připravuje návrh rozpočtu finančních prostředků na vzdělávání zaměstnanců krajského úřadu,
- sleduje čerpání finančních prostředků na vzdělávání zaměstnanců krajského úřadu a zastupitelů kraje,
- zajišťuje vstupní vzdělávání pro nové úředníky krajského úřadu, měst a obcí regionu.

Příloha 2 Popis pracovního místa na pozici vedoucí oddělení personálních věcí a vzdělávání



Krajský úřad Královéhradeckého kraje

POPIS PRACOVNÍHO MÍSTA

<i>Základní náležitosti</i>	
Název pracovního místa	vedoucí oddělení personálních věcí a vzdělávání
Činnosti podle katalogu prací (vč. číselného označení)	1.2.1 – personalista Stanovování koncepce rozvoje personální správy organizací s mimořádnými nároky na výkon vysoce specializovaných a kvalifikačně nejnáročnějších prací, například ústředního správního úřadu, správního úřadu s celostátní působností, orgánů nebo organizací s celostátní působností, kraje, hlavního města Prahy nebo statutárních měst.
Systemizovaná platová třída	
Číslo pracovního místa	2
Kategorie pracovního místa	úředník
Vykonávaná působnost	samostatná
Aktuální personální obsazení	
Název organizačního útvaru	Odbor: kancelář ředitele Oddělení: personálních věcí a vzdělávání
Nadřazené funkční místo	vedoucí odboru kancelář ředitele
Počet podřízených funkčních míst	4
Počet pracovních míst se shodnou činností	0
Vztah zastupování	referent oddělení personálních věcí a vzdělávání pro oblast personální a mzdovou, referent oddělení personálních věcí a vzdělávání pro oblast personálních analýz
Oblast činností	personální agenda platová agenda vzdělávání zaměstnanců výběrová řízení BOZP
Činnosti podle organizačního řádu	organizuje činnost oddělení při plnění úkolů vymezených v pracovní náplni oddělení a plnění opatření uložených

	<p>vedoucím odboru</p> <p>stanovuje v rozsahu působnosti oddělení konkrétní úkoly a opatření směřující k jejich zajištění, rozsah práv, povinností a odpovědnosti podřízených zaměstnanců v písemných pracovních náplních</p> <p>určuje rozsah oprávnění svého podřízeného k jednání jménem oddělení v jednotlivých případech</p> <p>komplexně zabezpečuje personální agendu</p> <p>zajišťuje personální rozvoj zaměstnanců a platové agendy organizace se zvláště náročnými podmínkami výběru zaměstnanců z hlediska odborné a morální způsobilosti</p> <p>zpracovává organizační strukturu odborů a oddělení úřadu, vč. její grafické podoby</p> <p>zajišťuje, organizuje a metodicky usměrňuje nábor, výběr a přijímání nových zaměstnanců, v souladu se zákonem č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků a o změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů</p> <p>zajišťuje agendu výběrových řízení na všechny zaměstnance krajského řadu v souladu se zákonem č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků a o změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů</p> <p>vede evidenci počtu zaměstnanců</p> <p>vede evidenci pracovní doby, práce přesčas</p> <p>zabezpečuje agendu spojenou s bezpečností a ochranou zdraví zaměstnanců při práci, zajišťuje školení a lékařské prohlídky</p> <p>připravuje návrh objemu prostředků na platy zaměstnanců krajského úřadu a návrh rozpočtu na odměny zastupitelů Královéhradeckého kraje</p> <p>kontroluje čerpání rozpočtů objemu prostředků na platy zaměstnanců krajského úřadu a na odměny zastupitelů Královéhradeckého kraje</p> <p>spolupracuje s Úřadem práce pro zajištění agendy odborné praxe studentů</p>
Odpovědnost za	dodržování zákonů a nařízení v oblasti platové a personální, p ř e d e v š í m zákona č. 143/1992 Sb., o

	<p>platu a odměně za pracovní pohotovost v rozpočtových a některých dalších organizacích a orgánech, a NV č. 330/2003 Sb., o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě, zákona č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků a o změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů</p> <p>dodržování zákona č. 65/1965 Sb., Zákoník práce, v platném znění, a NV č. 108/1994 Sb., kterým se provádí zákoník práce a některé další zákony, v platném znění</p> <p>realizaci NV č. 337/2004, kterým se mění nařízení vlády č. 37/2003 Sb., o odměnách za výkon funkce členům zastupitelstev</p> <p>nepřekročení rozpočtem stanoveného objemu finančních prostředků na platy zaměstnanců krajského úřadu a odměny zastupitelů Královéhradeckého kraje</p> <p>dodržení čerpání stanoveného limitu finančních prostředků na vzdělávání</p> <p>správnost vyplněných statistických výkazů</p> <p>realizaci sankcí v případě nesplnění podílu osob se ZPS</p> <p>zajištění školení a lékařských prohlídek spojených s bezpečností a ochrany zdraví zaměstnanců při práci</p> <p>za přípravu, zpracování a vyřizování písemností uložených vedoucím odboru kancelář ředitele a vedoucím úřadu, za jejich věcnou a formální správnost z hlediska svého pracovního zařazení</p>
<p>Kompetence</p>	<p>řídí činnost zaměstnanců zařazených do oddělení, kontroluje a hodnotí jejich činnost a navrhuje vedoucímu odboru opatření ke zlepšení jejich práce</p> <p>k organizování činnosti oddělení při plnění úkolů vymezených v pracovní náplni oddělení a plnění opatření uložených vedoucím odboru</p> <p>k navrhování vedoucímu odboru kancelář ředitele, v mezích platných předpisů, platy zaměstnanců oddělení (resp. zařazení), jejich změny a výši odměn</p> <p>k navrhování vedoucímu úřadu, v mezích platných předpisů, platy zaměstnanců zařazených do krajského úřadu, jejich změny, popř. výši odměn</p> <p>ke správnosti výplaty platů zaměstnanců krajského úřadu a</p>

	<p>odměn zastupitelů Královéhradeckého kraje, včetně odvodu sociálního a zdravotního pojištění</p> <p>navrhuje vedoucímu odboru kancelář ředitele a vedoucímu úřadu zlepšení činnosti chodu oddělení</p> <p>oprávněnost vyžadovat od vedoucích odborů příslušné podklady pro personální práci</p> <p>ke komunikaci s úřadem práce, finančním úřadem, MV atp.</p> <p>k podepisování písemností stanovených v příkaze č. 19 (k výběrovým řízením), čl. 8 → pověřena vedoucím úřadu dle podpisového řádu</p>	
Vlastnosti nezbytné pro výkon dané činnosti	vlastnosti	nutné – 1 nápomocné – 2
	pozornost schopnost empatie citlivost komunikační schopnost adaptabilita flexibilita schopnost řešení konfliktů rozhodovací schopnost odolnost vůči zátěži iniciativa	1 1 1 1 1 1 1 1 1

<i>Kvalifikační a jazykové požadavky</i>	
Stupeň školního vzdělání	vysokoškolské
Obor školního vzdělání	ekonomický nebo právní *
Délka odborné praxe	3 roky praxe
Odborná způsobilost ano (jaká) / ne	ne
Znalost cizího jazyka	1 světový jazyk výhodou
Úroveň jazykových znalostí	slovem i písmem
Jazyková zkouška	-
Požadavky na vědomosti, znalosti, dovednosti	<p>znalost základní listiny práv a svobod</p> <p><i>znalost příslušných ustanovení zákonů a dalších právních předpisů:</i></p> <p>č. 347/1997 Sb., o vytvoření vyšších územních samosprávných celků</p> <p>č. 129/2000 Sb., o krajích (krajské zřízení), ve znění pozdějších předpisů</p>

	<p>č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků a o změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů</p> <p>č. 262/2006 Sb., Zákoník práce, v platném znění</p> <p>č. 101/2000 Sb., o ochraně osobních údajů a o změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů</p> <p>č. 106/1999 Sb., o svobodném přístupu k informacím, ve znění pozdějších předpisů</p> <p>č. 143/1992 Sb., o platu a odměně za pracovní pohotovost v rozpočtových a některých dalších organizacích a orgánech, ve znění pozdějších předpisů</p> <p>NV č. 330/2003 Sb., o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě, ve znění pozdějších předpisů</p> <p>NV č. 37/2003 Sb., o odměnách za výkon funkce členům zastupitelstev, ve znění pozdějších předpisů</p> <p>NV č. 469/2002 Sb., kterým se stanoví katalog prací a kvalifikační předpoklady, ve znění pozdějších předpisů</p> <p>NV č. 108/1994 Sb., kterým se provádí zákoník práce a některé další zákony, ve znění pozdějších předpisů</p> <p>NV č. 289/2002 Sb., kterým se stanoví rozsah a způsob poskytování údajů do Informačního systému o platech</p> <p>č. 512/2002 Sb., o zvláštní odborné způsobilosti úředníků územních samosprávných celků, ve znění pozdějších předpisů</p> <p>č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti, ve znění pozdějších předpisů</p> <p>č. 251/2005, o inspekci práce, ve znění pozdějších předpisů</p> <p>NV č. 303/1995 Sb., o minimální mzdě, ve znění pozdějších předpisů</p> <p>NV č. 37/2003 Sb., o odměnách za výkon funkce členům zastupitelstev, ve znění pozdějších předpisů</p>
--	---

	znalost vnitřních předpisů krajského úřadu znalost práce na PC (MS Office - Word, Excel, Outlook, internet) – např. certifikát ECDL dovednost psaní všemi deseti
--	--

* v případě, že nebude splněn obor školního vzdělání, lze nahradit délkou odborné praxe v rozsahu **5 let** ve stejné nebo obdobné funkci

<i>Další požadavky</i>	
Stupeň utajení	-
Vzdělávání v EU	-
Odborné kurzy a školení	vstupní vzdělávání úředníků vzdělávání vedoucích úředníků * v pracovně právní oblasti v oblasti odměňování a zařazování zaměstnanců personální problematika (sebeřízení, komunikace, asertivita, vedení lidí, personální řízení, personální plánování atp.) PC vzdělávání jazykové kurzy
Zdravotní způsobilost	dobrá

* vedoucí úředník, který se účastnil vzdělávání vedoucích úředníků je povinen setrvat po ukončení tohoto vzdělávání v pracovním poměru ke Krajskému úřadu Královéhradeckého kraje, po dobu 3 let od ukončení vzdělávání vedoucích úředníků

Datum a podpis **vedoucího odboru**:

Datum a podpis **vedoucího úřadu**:

Datum a podpis **zaměstnance**:

Příloha 3 Obecná struktura popisu pracovního místa



Krajský úřad Královéhradeckého kraje

POPIS PRACOVNÍHO MÍSTA

Základní náležitosti	
Název pracovního místa	<i>musí být shodný s druhem práce, uvedeným v pracovní smlouvě, resp. v Oznámení o vyhlášení výběrového řízení – viz. příloha Pracovního řádu – systemizace pracovních míst</i>
Činnosti podle katalogu prací (vč. číselného označení)	
Systemizovaná platová třída	<i>uvést v souladu s činnostmi dle katalogu prací (nejnáročnější práce) a požadovanými činnostmi dle organizačního řádu, i když ve skutečnosti zaměstnanec do této třídy <u>zatím</u> není zařazen (viz. kariérní postup)</i>
Číslo pracovního místa	<p style="text-align: center;">Číselné kódy organizačních útvarů Krajského úřadu Královéhradeckého kraje</p> <p><i>1 odbor kancelář hejtmana 2 odbor kancelář ředitele 5 odbor vnitra a krajský živnostenský úřad 6 oddělení všeobecné a finanční kontroly 7 odbor ekonomický 8 odbor majetkoprávní 9 odbor regionálního rozvoje, cestovního ruchu, kultury a volnočasových aktivit 10 oddělení interního auditu 11 odbor životního prostředí a zemědělství 12 odbor územního plánování a stavebního řádu 13 odbor evropských záležitostí a mezinárodních vztahů 14 odbor dopravy a silničního hospodářství 15 odbor sociálních věcí a zdravotnictví 17 odbor školství</i></p>
Kategorie pracovního místa	<i>úředník, „neúředník“</i>
Vykonávaná působnost	<i>samostatná, přenesená (uvést v %)</i>
Aktuální personální obsazení	<i>příjmení, jméno, titul datum narození</i>
Název organizačního útvaru	Odbor: Oddělení:

Nadřizené funkční místo	vedoucí <i>název přímého nadřizeného</i>
Počet podřízených funkčních míst	
Počet pracovních míst se shodnou činností	<i>uvádí se počet dalších míst se shodnou činností, do počtu se nezapočítává místo držitele tohoto popisu pracovního místa (dále jen „PPM“).</i>
Vztah zastupování	<i>příjmení, jméno, titul druh práce → zastupování se uvádí např. pro případ pracovní neschopnosti resp. dlouhodobé nepřítomnosti držitele PPM</i>
Oblast činností	<i>uvést stručně (např. hospodářská správa, administrativní práce, péče o děti a mládež atp.)</i>
Činnosti podle organizačního řádu	<p>organizuje činnost oddělení při plnění úkolů vymezených v pracovní náplni oddělení a plnění opatření uložených vedoucím odboru</p> <p>stanovuje v rozsahu působnosti oddělení konkrétní úkoly a opatření směřující k jejich zajištění, rozsah práv, povinností a odpovědnosti podřízených zaměstnanců v písemných pracovních náplních</p> <p>určuje rozsah oprávnění svého podřízeného k jednání jménem oddělení v jednotlivých případech</p> <p>komplexně zabezpečuje</p> <p><i>→ pro vedoucí zaměstnance nechte činnosti výše uvedené</i></p> <p><i>→ dále napište výhradně činnosti dle aktuálního organizačního řádu, ne dle pracovní náplně</i></p>
Odpovědnost za	<p>rozvoj lidských zdrojů včetně zvyšování kvalifikace a odborné úrovně podřízených zaměstnanců</p> <p>vybavení pracoviště <i>název oddělení</i> a podřízených zaměstnanců potřebnými pomůckami a technickými prostředky</p> <p><i>→ pro vedoucí zaměstnance nechte činnosti výše uvedené</i></p> <p><u>určitě u všech zaměstnanců:</u> hospodárné a účelné nakládání se svěřenými finančními a materiálními prostředky</p> <p>dodržování předpisů BOZP a PO, a dalších vnitřních předpisů krajského úřadu</p>
Kompetence	<p>řídí činnost zaměstnanců zařazených do oddělení, kontroluje a hodnotí jejich činnost a navrhuje vedoucímu odboru opatření ke zlepšení jejich práce</p> <p>k organizování činnosti oddělení při plnění úkolů</p>

	<p>vymezených v pracovní náplni oddělení a plnění opatření uložených vedoucím odboru k navrhování vedoucímu odboru, v mezích platných předpisů, platy zaměstnanců oddělení (resp. zařazení), jejich změny a výši odměn</p> <p>→ <i>pro vedoucí zaměstnance nechte činnosti výše uvedené</i></p> <p><i>dále např.</i> k vyžadování včasného předložení svěřených úkolů dle termínů</p> <p>k zastupování vedoucího oddělení (odboru) v rozsahu práv a povinností (popř. v plném rozsahu) v případě jeho nepřítomnosti</p> <p><i>určitě u všech zaměstnanců:</i> vyjadřovat se k záležitostem, které se dotýkají působnosti oddělení, popř. odboru navrhovat vedoucímu <i>oddělení (odboru)</i> opatření ke zlepšení činnosti práce oddělení, popř. odboru, úřadu</p>	
Vlastnosti nezbytné pro výkon dané činnosti	vlastnosti	nutné – 1 nápomocné – 2
	pozornost schopnost empatie citlivost komunikační schopnost adaptabilita flexibilita schopnost řešení konfliktů rozhodovací schopnost odolnost vůči zátěži iniciativa	

Kvalifikační a jazykové požadavky	
Stupeň školního vzdělání	<p><i>musí být shodný s kvalifikačními předpoklady dle platného nařízení vlády o platových poměrech zaměstnanců ve VS a správě podle nejnáročnější práce resp. platové třídy tj.</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. pl. tř.: základní vzdělání nebo základy vzdělání 2. pl. tř.: základní vzdělání nebo základy vzdělání 3. pl. tř.: střední vzdělání 4. pl. tř.: střední vzdělání s výučním listem nebo střední vzdělání 5. pl. tř.: střední vzdělání s výučním listem 6. pl. tř.: střední vzdělání s maturitní zkouškou nebo střední vzdělání s výučním listem

	<p>7. pl. tř.: střední vzdělání s maturitní zkouškou</p> <p>8. pl. tř.: střední vzdělání s maturitní zkouškou</p> <p>9. pl. tř.: vyšší odborné vzdělání nebo střední vzdělání s maturitní zkouškou</p> <p>10. pl. tř. vysokoškolské vzdělání v bakalářském studijním programu nebo vyšší odborné vzdělání</p> <p>11. pl. tř.: vysokoškolské vzdělání v magisterském studijním programu nebo vysokoškolské vzdělání v bakalářském studijním programu</p> <p>12. pl. tř.: vysokoškolské vzdělání v magisterském studijním programu nebo vysokoškolské vzdělání v bakalářském studijním programu</p> <p>13. pl. tř.: vysokoškolské vzdělání v magisterském studijním programu</p> <p>14. pl. tř.: vysokoškolské vzdělání v magisterském studijním programu</p> <p>15. pl. tř.: vysokoškolské vzdělání v magisterském studijním programu</p> <p>16. pl. tř.: vysokoškolské vzdělání v magisterském studijním programu</p>
Obor školního vzdělání	<i>lze uvést *</i>
Délka odborné praxe	
Odborná způsobilost ano (jaká) / ne	<i>vypsát název dle vyhlášky č. 512/2002 Sb., o ZOZ úředníků ÚSC, v platném znění</i>
Znalost cizího jazyka	1 světový jazyk <i>(může být uvedeno pouze výhodou, potom není požadována zkouška)</i>
Úroveň jazykových znalostí	např. slovem i písmem
Jazyková zkouška	<i>pokud je jazyk požadovaný (nutný) pro výkon příslušné práce, napsat druh zkoušky</i>
Požadavky na vědomosti, znalosti, dovednosti	<p>znalost listiny základních práv a svobod</p> <p>znalost zákona č. 1/1993 Sb., Ústava České republiky, ve znění pozdějších předpisů</p> <p>znalost ústavního zákona č. 347/1997 Sb., o vytvoření vyšších územních samosprávných celků a o změně ústavního zákona České národní rady č. 1/1993 Sb., Ústava České republiky, ve znění pozdějších předpisů</p> <p><i>znalost příslušných ustanovení zákonů a dalších právních předpisů:</i></p> <p>č. 129/2000 Sb., o krajích (krajské zřízení), ve znění pozdějších předpisů</p> <p>č. 312/2002 Sb., o úřednicích územních</p>

	<p>samosprávných celků a o změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů č. 101/2000 Sb., o ochraně osobních údajů a o změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů</p> <p>č. 106/1999 Sb., o svobodném přístupu k informacím, ve znění pozdějších předpisů</p> <p>→ <i>dále uvést výčet nejdůležitějších zákonů či dalších právních předpisů, se kterými zaměstnanec pracuje</i></p> <p>znalost vnitřních předpisů krajského úřadu</p> <p>znalost práce na PC (MS Office - Word, Excel, Outlook, internet) – např. certifikát ECDL</p> <p>dovednost psaní všemi deseti</p>
--	---

* v případě, že nebude splněn obor školního vzdělání, lze nahradit délkou odborné praxe v rozsahu x let ve stejné nebo obdobné funkci

<i>Další požadavky</i>	
Stupeň utajení	<i>uvádí se jen u těch zaměstnanců, kteří jsou členy Bezpečnostní rady Královéhradeckého kraje</i>
Vzdělávání v EU	
Odborné kurzy a školení	<p>vstupní vzdělávání úředníků</p> <p>vzdělávání vedoucích úředníků * (<i>jen u vedoucích zaměstnanců</i>)</p> <p>→ <i>dále uvést průběžné vzdělávání dle charakteru vykonávané práce</i></p> <p>PC vzdělávání</p> <p>jazykové kurzy</p>
Zdravotní způsobilost	<i>dobrá, či možnost obsazení pracovního místa se změněnou pracovní schopností</i>

* vedoucí úředník, který se účastnil vzdělávání vedoucích úředníků je povinen setrvat po ukončení tohoto vzdělávání v pracovním poměru ke Krajskému úřadu Královéhradeckého kraje, po dobu 3 let od ukončení vzdělávání vedoucích úředníků

Datum a podpis **vedoucího odboru:**

Datum a podpis **vedoucího úřadu:**

Datum a podpis **zaměstnance:**

Příloha 4 Dotazník k analýze pracovních míst

ANALÝZA PRACOVNÍCH MÍST - DOTAZNÍK

ZÁKLADNÍ ÚDAJE

Název pracovního místa	
Číslo pracovního místa	
Kategorie pracovního místa	
Systematizovaná platová třída	
Nadřazené funkční místo	
Podřazená funkční místa (počet a název)	
Počet pracovních míst se shodnou pracovní činností	
Pracovní pozice vhodné pro zastoupení	

OTÁZKY

- ✓ *Umístění pracoviště* – uveďte, zda vykonáváte vaši práci spíše:

- Venku
 Uvnitř
- Sdílená kancelář
 Samostatná kancelář
 Jinde (kde?):

- ✓ *Umístění pracoviště* – odbor, oddělení, úsek, kde dané pracovní místo vykonáváte:

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Odbor evropských záležitostí a mezinárodních vztahů | <input type="checkbox"/> Odbor územního plánování a stavebního řádu |
| <input type="checkbox"/> Odbor kancelář hejtmána | <input type="checkbox"/> Odbor regionálního rozvoje, cestovního ruchu, kultury a volnočasových aktivit |
| <input type="checkbox"/> Odbor kancelář ředitele | <input type="checkbox"/> Odbor školství |
| <input type="checkbox"/> Odbor vnitra a krajský živnostenský úřad | <input type="checkbox"/> Odbor sociálních věcí a zdravotnictví |
| <input type="checkbox"/> Odbor ekonomický | <input type="checkbox"/> Odbor dopravy a silničního hospodářství |
| <input type="checkbox"/> Odbor majetkoprávní | |
| <input type="checkbox"/> Odbor životního prostředí a zemědělství | |

Oddělení:
Úsek:

- ✓ *Pracovní doba:*

Den	Od – do
Pondělí	
Úterý	
Středa	
Čtvrtek	
Pátek	

- ✓ *Fyzikální prostředí* – uveďte, zda jsou následující fyzikální podmínky vaší práce špatné, dobré nebo výborné.

	Špatné	Dobré	Výborné
Osvětlení	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Teplota	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Komfort	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vybavení	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

- ✓ *Sociální prostředí* – pracujete na svých úkolech většinou:

- Individuálně
 Týmově

- ✓ *Vybavení* – potřebujete k výkonu vaší práce nějaké zařízení nebo vybavení? Uved'te jaké.
.....
.....
.....
- ✓ *Působnost* – vykonávaná působnost v rámci vašeho pracovního místa je:
 Přenesená Samostatná
- ✓ *Účel práce* – co je základním účelem vaší práce (oblast činností)?
.....
.....
.....
- ✓ *Činnosti pracovního místa* dle katalogu prací:
.....
.....
.....
- ✓ *Vedoucí pozice* – je vaše pracovní pozice vedoucí funkcí?
 Ano Ne
- ✓ Jestli ano, napište názvy pracovních míst, které řídíte a kontrolujete.
.....
.....
- ✓ *Vedoucí pozice* – pokud řídíte a kontrolujete ostatní, označte činnosti, které při tom provádíte.
 Najímání pracovníků Counselling
 Rozmísťování pracovníků Přidělování úkolů
 Propouštění pracovníků Hodnocení pracovníků
 Orientace pracovníků Odměňování pracovníků
 Vzdělávání pracovníků Povyšování pracovníků
 Rozvoj pracovníků Usměňování pracovníků
 Coaching Disciplinární řízení
 Jiné (jaké?):
.....
.....
- ✓ *Pracovní povinnosti* – uveďte, které povinnost vykonáváte:
Denně:
.....
.....
Periodicky (uveďte periodicitu – př. měsíčně, čtvrtletně,...):
.....
.....
Nepravidelně:
.....
.....
- ✓ *Odpovědnost* – uveďte nejdůležitější činnosti, za které zodpovídáte.
.....
.....
.....
- ✓ *Kompetence* – uveďte, které kompetence jsou přiděleny vašemu pracovnímu místu.
.....
.....
.....

- ✓ *Vzdělání* – jaký stupeň vzdělání je požadovaný pracovním místem?
- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Základní | <input type="checkbox"/> Vysokoškolské – bakalářský stupeň |
| <input type="checkbox"/> Vyučení | <input type="checkbox"/> Vysokoškolské – magisterský stupeň |
| <input type="checkbox"/> Úplné střední všeobecné | <input type="checkbox"/> Vysokoškolské – doktorský stupeň, postgraduální vzdělání |
| <input type="checkbox"/> Úplné střední odborné | |
| <input type="checkbox"/> Vyšší odborné | |

- ✓ *Vzdělání* – obor školního vzdělání:
- Ekonomický
- Právní
- Jiný (jaký?):
-

- ✓ *Odborná praxe* – jaká délka odborné praxe je požadována pracovním místem?
- | | |
|-----------------------------------|--|
| <input type="checkbox"/> Žádná | <input type="checkbox"/> 7–9 let |
| <input type="checkbox"/> 1–3 roky | <input type="checkbox"/> 10 a více let |
| <input type="checkbox"/> 4–6 let | |

- ✓ *Odborná způsobilost* – vyžaduje vaše pracovní místo odbornou způsobilost?
- Ano Ne
- V případě, že ano, jakou?
-

- ✓ *Jazykové znalosti* – znalost jakého jazyka vyžaduje vaše pracovní místo (uved'te rovněž úroveň znalosti)?

	Základní	Střední	Vysoká
<input type="checkbox"/> Anglický	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Německý	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Ruský	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Francouzský	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Španělský	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Jiný (jaký?):			
.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Žádný			

- ✓ *Právní předpisy* – uveďte, které právní předpisy potřebujete znát k výkonu vašeho pracovního místa.

- Zákon č. 2/1993 Sb., Listina základních práv a svobod
- Zákon č. 129/2000 Sb., o krajích
- Zákon č. 312/2002 Sb., o úřednicích územních samosprávných celků
- Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce
- Zákon č. 101/2000 Sb., o ochraně osobních údajů
- Jiné (jaké?):
-
-
-
-
-
-

- ✓ *Znalosti* – uveďte, které další znalosti potřebujete k výkonu vašeho pracovního místa.
-
-
-
-
-

✓ *Vlastnosti a schopnosti* – které osobnostní vlastnosti a schopnosti jsou nutné pro výkon vašeho pracovního místa?

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Adaptabilita | <input type="checkbox"/> Rozhodovací schopnost |
| <input type="checkbox"/> Asertivita | <input type="checkbox"/> Samostatnost |
| <input type="checkbox"/> Citlivost | <input type="checkbox"/> Schopnost empatie |
| <input type="checkbox"/> Flexibilita | <input type="checkbox"/> Schopnost plánování, organizování |
| <input type="checkbox"/> Iniciativa | <input type="checkbox"/> Schopnost řešení konfliktu |
| <input type="checkbox"/> Komunikační schopnost | <input type="checkbox"/> Schopnost vést |
| <input type="checkbox"/> Kreativita | <input type="checkbox"/> Trpělivost |
| <input type="checkbox"/> Odolnost vůči zátěži | |
| <input type="checkbox"/> Pozornost | |
| <input type="checkbox"/> Jiné (jak?): | |

.....
.....
.....

✓ *Emocionální požadavky* – vyžaduje vaše práce:

	Ano	Ne
Kontakt s veřejností	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Práci o samotě	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Přílišné cestování	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Stresující termíny	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mnoho nepravidelných činností	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

✓ *Fyzické požadavky* – pracovní činnosti v rámci vašeho pracovního místa jsou převážně vykonávány:

- Vsedě
 Vleže
 Vestoje
 Jinak (jak?):

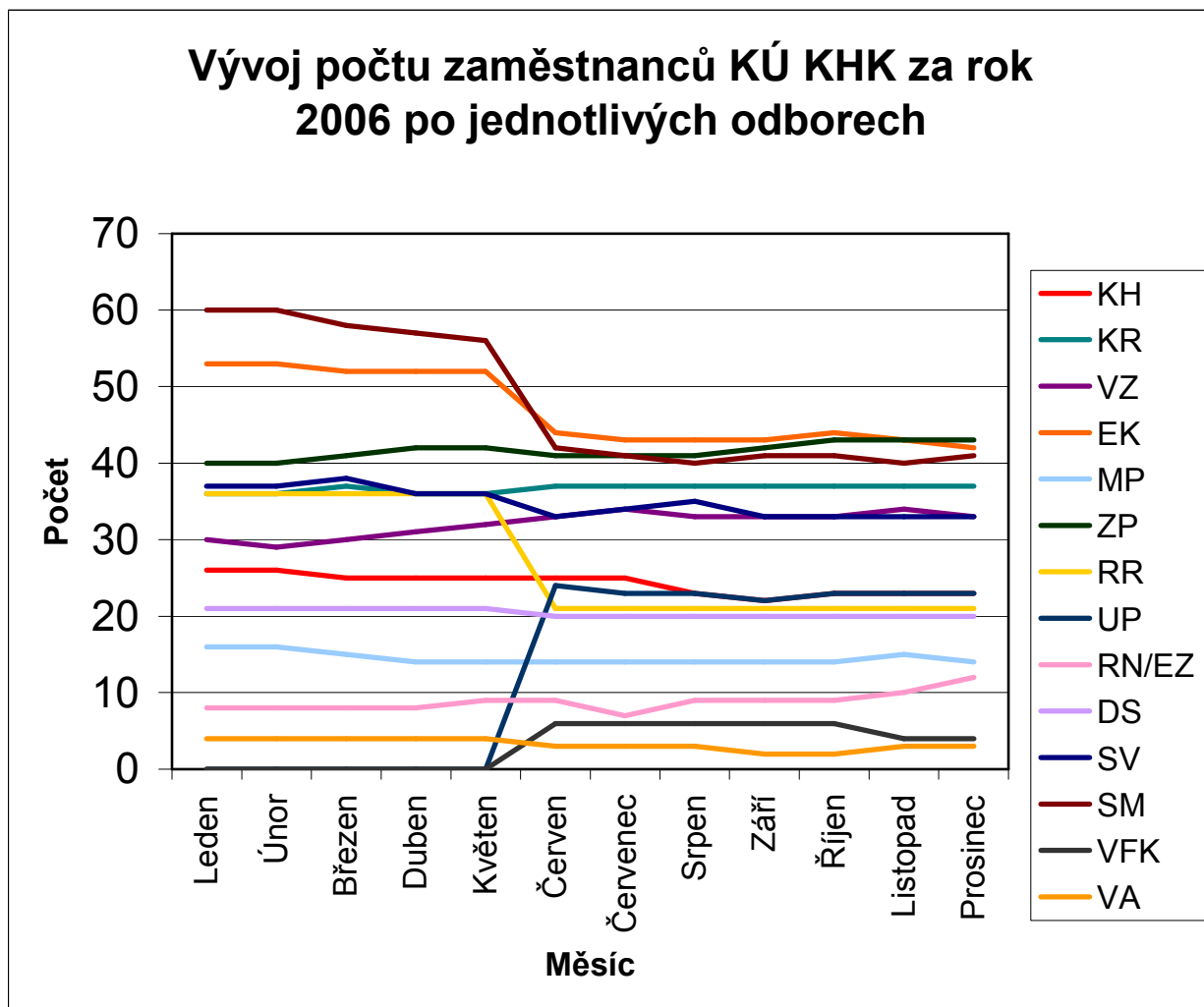
.....

Datum:

Podpis:

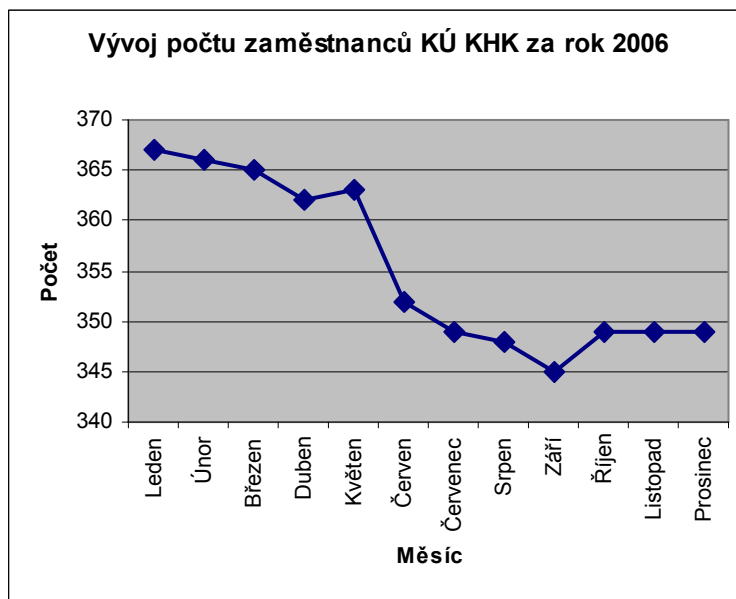
Příloha 7 Grafy vývoje počtu zaměstnanců KÚ KHK za rok 2006

Graf č. I Vývoj počtu zaměstnanců KÚ KHK za rok 2006 po jednotlivých odborech



Z grafu č. I je patrné, že v měsíci červnu vznikl odbor územního plánování a stavebního řádu (UP) a oddělení všeobecné a finanční kontroly (VFK). Velký pokles zaměstnanců zaznamenal v roce 2006 odbor ekonomický (EK), odbor regionálního rozvoje, cestovního ruchu, kultury a volnočasových aktivit (RR) a odbor školství (SM). V ostatních odborech se počet zaměstnanců vyvíjel rovnoměrně.

Graf č. II Vývoj počtu zaměstnanců KÚ KHK za rok 2006



V grafu č. II je vidět pokles počtu zaměstnanců během roku 2006 o 18 zaměstnanců.

Příloha 8 Oznámení o vyhlášení výběrového řízení

OZNÁMENÍ O VYHLÁŠENÍ VÝBĚROVÉHO ŘÍZENÍ

Královéhradecký kraj
Krajský úřad

vyhlašuje

v souladu se zákonem č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků a o změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů

výběrové řízení

na místo

druh práce: **referent/ka oddělení regionálního rozvoje a cestovního ruchu**
místo výkonu práce: **Hradec Králové**
platová třída: **10. – 11.***
pracovní poměr: **na dobu určitou do 31. 12. 2008**
termín nástupu: **dle dohody**

Předpoklady:

- dosažení 18 let věku, způsobilost k právním úkonům, bezúhonnost, ovládnutí jednacím jazykem, státní občanství České republiky, popřípadě fyzická osoba, která je cizím státním občanem a má v České republice trvalý pobyt

Požadavky:

- ✓ **dosažené vzdělání**
 - vysokoškolské – magisterský nebo bakalářský studijní program
- ✓ **obor školního vzdělání**
 - ekonomický, technický, veřejná správa, popř. jiný
- ✓ **uvítáme znalosti oboru**
 - regionální politiky a problematiky projektového řízení
- ✓ **uvítáme znalost anglického nebo německého jazyka**
- ✓ **vítány znalosti zákonů:**
 - č. 129/2000 Sb., o krajích, ve znění pozdějších předpisů
 - č. 248/2000 Sb., o podpoře regionálního rozvoje, v platném znění
 - č. 320/2001 Sb., o finanční kontrole ve veřejné správě a o změně některých zákonů (zákon o finanční kontrole), v platném znění
- ✓ **další požadované dovednosti:**
 - dovednost pracovat na PC (Windows, MS Office – Word, Excel, Internet a elektronická pošta)
 - znalosti o regionu
 - schopnost analyticky a koncepčně myslet
 - ochota se dále vzdělávat
 - umění jednat s lidmi (dobré komunikační schopnosti)
 - řidičský průkaz skupiny B

Náplň práce a zodpovědnost:

- provádí analýzy odvětví související s problematikou regionálního rozvoje
- připravuje podklady a administruje dílčí akce realizované v souvislosti s rozvojem průmyslových zón a regenerace Brownfields
- zajišťuje komplexní agendu prezentace nabídky investičních příležitostí kraje
- provádí sběr relevantních informací z oblasti podpory regionálního rozvoje pro analytická šetření
- kontrola a monitoring grantových projektů
- příjem žádostí o granty a dotace a jejich administrace
- poskytuje poradenský servis potenciálním žadatelům
- propaguje grantové a dotační tituly
- jedná s partnery zastupujícími veřejný, soukromý a neziskový sektor
- podílí se na tvorbě koncepčních a rozvojových materiálů kraje ve vztahu k podpoře podnikání, inovací, trvale udržitelného rozvoje venkova, cestovního ruchu, atd.; organizuje práce spojené s jejich realizací a kontroluje jejich naplňování (§ 35 odst. 2 písm. f zákona č. 129/2000 Sb., o krajích, ve znění pozdějších předpisů)

Uzavírka přihlášek: 5. ledna 2007, ve 14:00 hodin (v této lhůtě musí být přihláška doručena Krajskému úřadu Královéhradeckého kraje).

Přihlášky s požadovanými doklady zasílejte na adresu:

***Krajský úřad Královéhradeckého kraje
Ing. Iva Kutíková
vedoucí oddělení personálních věcí a vzdělávání
Wonkova 1142
500 02 Hradec Králové 2
tel.: 495 817 314***

Náležitosti přihlášky jsou:

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

K přihlášce připojte:

- strukturovaný životopis,
- výpis z evidence Rejstříku trestů ne starší než 3 měsíce (nelze nahradit čestným prohlášením ani kopií žádosti o výpis z evidence Rejstříku trestů s datem podání žádosti); u cizích státních příslušníků též obdobný doklad osvědčující bezúhonnost vydaný domovským státem (pokud takový doklad domovský stát nevydává, doloží se bezúhonnost čestným prohlášením),
- ověřené kopie dokladů o nejvyšším dosaženém vzdělání,
- uvítáme uvedení telefonického a elektronického kontaktu.

* zařazení do platové třídy je v souladu s NV č. 469/2002 Sb., kterým se stanoví katalog prací a kvalifikační předpoklady zaměstnanců ve veřejných službách a správě, ve znění pozdějších předpisů

* odměňování se řídí NV č. 330/2003 Sb., o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě, ve znění pozdějších předpisů (příloha č. 3)

Přihlášky zasílejte se všemi požadovanými náležitostmi a přílohami, bez nich není Vaše přihláška úplná a nemůže být zahrnuta mezi žádosti dalších uchazečů na obsazované pracovní místo.

Po ukončení výběrového řízení Vám bude Vaše přihláška vč. všech příloh zaslána doporučeně zpět.

Příloha 9 Inzerát na jedno pracovní místo



Královéhradecký kraj
Krajský úřad

*v souladu se zákonem č. 312/2002 Sb., o úřednicích územních samosprávných celků
a o změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů*

přijme

PRÁVNÍKA
na
ODDĚLENÍ LEGISLATIVNÍ A PRÁVNÍ

Předpoklady:

- dosažení 18 let věku, způsobilost k právním úkonům, bezúhonnost, ovládání jednacích jazyků, státní občanství České republiky, popřípadě fyzická osoba, která je cizím státním občanem a má v České republice trvalý pobyt

Požadujeme:

- **dosažené vzdělání:**
 - vysokoškolské – magisterské v oboru právo
- **další požadované dovednosti:**
 - dovednost pracovat na PC (Office, Windows, Excel, Internet)
 - schopnost analyticky a koncepčně myslet
 - ochota se dále vzdělávat
 - umění jednat s lidmi (dobré komunikační schopnosti)

Náplň práce:

- zajištění právní agendy Královéhradeckého kraje a jeho orgánů (tvorba smluv, zastupování kraje v soudních řízeních, vedení správního řízení)

Nabízíme:

- místo výkonu: Hradec Králové
- platová třída: 11 (po zapracování možnost osobního ohodnocení)
- pracovní poměr: na dobu určitou (zástup po dobu pracovní neschopnosti a následně po dobu mateřské, resp. rodičovské dovolené)
termín nástupu: ihned

**PRÁCE VHODNÁ I PRO ČERSTVÉ ABSOLVENTY/TKY
PRÁVNICKÝCH FAKULT**

JMENOVACÍ DEKRET

do výběrové komise Krajského úřadu Královéhradeckého kraje
oddělení personálních věcí a vzdělávání

V Hradci Králové dne 5. 1. 2007
Č.j.: 149/KR/2007

Spisem č.j. 149/KR/2007 a v souladu se zákonem č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků a o změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů, jmenoval vedoucí úřadu komisi pro výběrové řízení na obsazení funkce/místa

*referent/ka oddělení regionálního rozvoje a cestovního ruchu
(Kvasiny – doba určitá do 31. 12. 2008)*

Předseda: **Ing. Václav Cidlina**, vedoucí odboru regionálního rozvoje, cestovního ruchu, kultury a volnočasových aktivit

Členové: **Helmut Dohnálek**, 1. náměstek hejtmána, zodpovědný za oblast regionálního rozvoje, územního plánování, stavebního řádu a cestovního ruchu

Ing. Iva Kutíková, vedoucí oddělení personálních věcí a vzdělávání

Pracovní jednání této komise se uskuteční dne **18. ledna 2007**, v budově Krajského úřadu Královéhradeckého kraje v ulici Wonkova 1142, místnosti č. A 103, od 8.00 hodin.

S pozdravem

Ing. Iva Kutíková
vedoucí oddělení personálních věcí a vzdělávání

předseda a členové výběrové komise

Příloha 11 Test pro uchazeče na pozici referent/referentka oddělení regionálního rozvoje a cestovního ruchu

TEST

.....
příjmení a jméno

1. Který zákon obsahuje jako oblast podpory regionálního rozvoje cestovní ruch?

- a) Zákon o obcích (č. 128/2000 Sb.)
- b) Zákon o krajích (č. 129/2000 Sb.)
- c) **Zákon o podpoře regionálního rozvoje (č. 248/2000 Sb.)**

2. Česká republika je správně rozdělena do 14 krajů. Pro potřeby implementace finančních dotací ze strukturálních fondů EU (popř. dalších finančních evropských mechanismů) byly ze zákona zřízeny regiony soudržnosti NUTS II – těchto regionů je:

- a) 12
- b) 6
- c) **7**

3. Agentura na podporu podnikání zaměřená pro podporu podnikání a investic CzechInvest je státní příspěvkovou organizací zřízenou:

- a) Ministerstvem zahraničních věcí ČR
- b) **Ministerstvem průmyslu a obchodu ČR**
- c) Ministerstvem pro místní rozvoj ČR

4. Který z následujících operačních programů pro programovací období 2007 – 2013 je svým charakterem operační program zaměřený a určený krajům ČR?:

- a) Integrovaný operační program
- b) Společný regionální operační program
- c) **Regionální operační program**

5. Cestovní ruch je jednou z významných oblastí podporovaných v rámci Evropské unie. Oblast cestovního ruchu je zařazena v období 2004 – 2006 do:

- a) operačního programu Průmysl a podnikání
- b) operačního programu Lidské zdroje
- c) **Společného regionálního operačního programu (SROP)**

6. Ve kterém turistickém území leží města Broumov, Náchod a Jaroměř?

- a) Český ráj
- b) Krkonoše
- c) **Kladské pomezí**

7. Který koncepční materiál Královéhradeckého kraje řeší komplexně problematiku regionálního rozvoje:

- a) Dlouhodobý záměr rozvoje výchovně – vzdělávací soustavy Královéhradeckého kraje
- b) **Strategie rozvoje Královéhradeckého kraje**
- c) Koncepce rozvoje cestovního ruchu Královéhradeckého kraje

8. Koncepce rozvoje cyklo dopravy Královéhradeckého kraje obsahuje a popisuje cyklotrasy jako:

- a) **mezinárodní, nadregionální, regionální**
- b) nadstandardní, standardní, speciální
- c) silniční, terénní, smíšené

9. Do regionu soudržnosti NUTS 2 – Severovýchod patří kraje:

- a) Středočeský, Liberecký, Královéhradecký
- b) **Liberecký, Královéhradecký, Pardubický**
- c) Královéhradecký, Pardubický, Vysočina

10. Místní Agenda 21 je:

- a) je místní program rozvoje na úrovni měst, který realizuje principy udržitelného rozvoje
- b) je strategický plán rozvoje na místní úrovni měst, obcí, mikroregionů, který realizuje principy udržitelného rozvoje
- c) je akční plán, který má efektivně a urychleně formou praktických činností naplnit konkrétní strategické cíle programu rozvoje

11. Mezi národní kulturní památky na území Královéhradeckého kraje patří:

- a) zámek Hrádek u Nechanic
- b) zámek Nové Město nad Metují
- c) Častalovice

12. V rámci letošního 140. výročí prusko-rakouské války 1866 probíhaly vzpomínkové akce v místech:

- a) v Jaroměři
- b) v Holohlavech
- c) v Žernově

13. Mezi tuzemské veletrhy a výstavy cestovního ruchu pořádané v Královéhradeckém kraji patří:

- a) Regiontour
- b) Tourism Expo
- c) Infotour

14. Galerie Plastik a mezinárodní galerie moderního sochařství pod širým nebem – vrch Gothard se nachází:

- a) u Jičína
- b) u Hořic v Podkrkonoší
- c) u Nové Paky

15. Ve kterém roce se ujme Česká republika předsednictví v EU:

- a) v roce 2010
- b) v roce 2008
- c) v roce 2009

Příloha 12 Otázky pokládané při osobním pohovoru

Otázky k výběrovému řízení na obsazení pracovní pozice „referent/ka oddělení regionálního rozvoje a cestovního ruchu“

Člověk na pozici referent oddělení regionálního rozvoje a cestovního ruchu by měl být **typ**: částečně stálý, částečně dominantní.

Jaké by měl mít další vlastnosti?

Komunikativnost, spolehlivost, trpělivost, samostatnost, je kreativní, ambiciózní a nebojácný, nepropadá panice a pracuje flexibilně.

→ **otázky zkoumající motivaci (otázky položí vedoucí oddělení personálních věcí a vzdělávání)**

1. Představte se nám. Máte na sebe 5 minut, pojdte a prodějte se!
2. Co vás vede k tomu, že jste se přihlásil/a do tohoto VŘ?
3. Proč u nás chcete pracovat?
4. Proč odcházíte (jste odešla) ze svého nynějšího (posledního) zaměstnání? → *dle životopisu*
5. Jak byste hodnotil/a svého současného (posledního) zaměstnavatele? → *dle životopisu*
6. Co hledáte v práci?
7. Jak dlouho u nás chcete pracovat?

→ **otázky zkoumající představy o místě a úřadu (otázky položí vedoucí odboru regionálního rozvoje, cestovního ruchu, kultury a volnočasových aktivit nebo první náměstek hejtmána)**

8. Jakou máte představu o nabízeném pracovním místě? (*pokud uchazeč nebude mít představu o nabízeném místě, ujasněte mu ji, vysvětlete, o co půjde, co bude dělat; je možné navázat na výsledky testu*)
9. Máte zkušenosti s takovýmto druhem práce? → *dle životopisu*
10. Jaké problémy jste vyřešil/a ve svém posledním zaměstnání? → *dle životopisu*

→ **otázky zkoumající sebehodnocení a optiku vnímání motivaci (otázky položí vedoucí oddělení personálních věcí a vzdělávání)**

11. V čem si myslíte, že jste dobrý/á?
12. Jaké vlastnosti jsou důležité pro výkon této práce? A proč? Jaké z těchto vlastností máte vy?
13. Jste kreativní? Uveďte příklady.
14. Jak byste popsal/a svoji osobnost?
15. Kdybyste si chtěl/a vybrat práci a organizaci, kam byste chtěl/a jít?
16. Jak vypadá ideální šéf?
17. Jaký je váš profesní sen?

→ **stresové otázky (otázky položí vedoucí oddělení personálních věcí a vzdělávání)**

18. Řekněte mi, jaké úkoly nemáte rád/a.
19. Popište, kteří lidé vás flustrují.
20. A co byste dělal, kdyby byl takový váš nadřízený?
21. Jaké jsou vaše cíle pokud jde o kariéru a způsob života?
22. Co už jste udělal/a pro to, abyste těchto cílů dosáhl/a?
23. Umíte zvládat stres? Jak?

→ **závěrečné otázky (otázky položí vedoucí oddělení personálních věcí a vzdělávání)**

24. Jakou máte představu o platu na tomto místě?
25. Chcete se nás na něco zeptat?

→ **odborné otázky úřadu (otázky položí vedoucí odboru regionálního rozvoje, cestovního ruchu, kultury a volnočasových aktivit nebo první náměstek hejtmána)**

26. Co chápete pod pojmem „Regionální politika“ a které nástroje (prostředky) můžete uvést?
27. Které ministerstvo ČR (ústřední orgán) je věcně příslušný k oblasti hospodářské a regionální politiky?
28. Jak byste definoval malé a střední podniky, kde a pro jaké účely má zejména význam toto vymezení?
29. Jak byste charakterizoval pojem „Brownfields“?
30. Která státní organizace se především zabývá problematikou regenerace Brownfields?
31. Jak byste definoval „Technologické centrum“ a znáte příklady v České republice, popř. v našem kraji?
32. Co chápete pod pojmem „Regionální disparity“ a pod pojmem „vyvážený rozvoj“, popř. jaké nástroje a prostředky znáte pro řešení této problematiky?
33. Které dotace a granty vyhlášené Královéhradeckým krajem, především pro oblast regionálního rozvoje, byste mohl uvést?
34. Existuje program vyhlášený KHK na podporu rozvoje venkova?
35. Uveďte Operační programy, které budou zejména určeny na podporu regionů v novém programovacím období?

Příloha 13 Osobní dotazník

Osobní dotazník

Titul, jméno, příjmení

Rodné příjmení	Místo narození
-----------------------	-----------------------

Datum narození	Rodné číslo
-----------------------	--------------------

Rodinný stav	ČOP
---------------------	------------

Státní příslušnost	Zdrav. postižení
---------------------------	-------------------------

Jste voják?	Telefon
--------------------	----------------

Adresa trvalého bydliště

Vzdělání a kvalifikace

	Druh školy	Datum ukončení	Druh zkoušky
Základní			
Střední odborné			
úplné odborné			
vyšší odborné			
Vysokoškolské			
Kursy, školení, stáže			

Jazykové znalosti

Jazyk	Stupeň znalosti	Druh zkoušky

Odborné znalosti a dovednosti
(počítač, řidičský průkaz, státní zkoušky)

--

Průběh dosavadního zaměstnání

Zaměstnavatel	Od-do	Zařazení

Rodinní příslušníci a ostatní vyživované osoby

Příjmení, jméno	Datum narození	Zaměstnavatel
Manžel/ka/		
Děti		

Váš zdravotní stav

Pobíráte důchod?	Ano	Ne	Druh, od koho, od kdy

Je proti Vám vedeno soudní trestní řízení?	Ano	Ne
Důvod		

Prohlašuji, že jsem nic nezamlčel a veškeré mnou uvedené údaje jsou pravdivé.

V

Dne

Podpis

Příloha 14 Pracovní smlouva

PRACOVNÍ SMLOUVA

Zaměstnavatel: **Královéhradecký kraj**

se sídlem: **Wonkova 1142, Hradec Králové 2, PSČ: 500 02, IČO: 70889546**

zastoupený: **JUDr. Ivanou Křečkovou, ředitelkou Krajského úřadu Královéhradeckého kraje**

a

Zaměstnanec:

pan(i) nar.:

č. OP:

trvalý pobyt

uzavírají tuto

pracovní smlouvu

1. Den nástupu:

.....
Tímto dnem vzniká mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem pracovní poměr a od tohoto dne je zaměstnanec povinen plnit všechny povinnosti, jak pro něj vyplývají z této smlouvy, z pracovního poměru (zejm. pracovní náplně a popisu pracovního místa), zákona o úřednících územních samosprávných celků, zákoníku práce a ostatních právních předpisů vztahujících se k vykonávané práci.

2. Místo výkonu práce:

.....

3. Druh práce (funkce):

.....

.....

4. Pracovní poměr je sjednán na dobu:

neurčitou

určitou

Zkušební doba je od (*den nástupu*) do (*den nástupu + 3 měsíce*)

Další ujednání

1. Bude-li potřeba zaměstnanci svěřit hodnoty, které je povinen vyúčtovat, zavazuje se zaměstnanec před svěřením těchto hodnot uzavřít dohodu o odpovědnosti k ochraně hodnot svěřených zaměstnanci k vyúčtování podle § 252 a násl. zákoníku práce, nebude-li uzavření takové dohody v rozporu s právními předpisy či dobrými mravy.
2. Zaměstnanec se zavazuje zachovávat mlčenlivost o veškerých skutečnostech souvisejících s výkonem sjednaného druhu práce, zvláště pak o skutečnostech týkajících se ochrany osobních údajů obsažených v informačním systému Krajského úřadu (dále jen „KÚ“). Porušení povinnosti mlčenlivosti bude považováno za zvlášť závažné porušení pracovní kázně (včetně odpovědnosti za případnou škodu zaměstnavateli dle pracovněprávních předpisů).
3. Zaměstnanec bere na vědomí, že jinou výdělečnou činnost může vykonávat jen s předchozím písemným souhlasem ředitele KÚ. Toto omezení se nevztahuje na činnost vědeckou, pedagogickou, publicistickou, literární nebo uměleckou, na činnost znalce nebo tlumočnicka vykonávanou podle zvláštního právního předpisu pro soud nebo správní úřad, na činnost v poradních orgánech vlády a na správu vlastního majetku.
4. Zaměstnanec souhlasí s vysíláním na pracovní cesty na dobu nezbytné potřeby. Zaměstnanec na pracovní cestě je povinen vykonávat práci dle pokynů vedoucího zaměstnance, který ho na pracovní cestu vyslal. Pro účely cestovních náhrad je pravidelným pracovištěm
5. Zaměstnanec se zavazuje seznamovat se s předpisy, které vydávají orgány kraje a ředitelka krajského úřadu, a povinnosti stanovené těmito předpisy dodržovat (zejména Kodex etiky zaměstnanců ve veřejné správě, Organizační řád a Pracovní řád).
6. Zaměstnanec se zavazuje k dodržování zákona č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků, zejména pak ustanovení § 19 o vstupním vzdělávání úředníků, § 21 o zvláštní odborné způsobilosti, § 27 o vzdělávání vedoucích úředníků a vedoucích úřadů. Dále se zaměstnanec zavazuje k dodržování zákona č. 262/2006 Sb., zákoník práce, v platném a účinném znění a k dodržování ostatních právních předpisů vztahujících se k vykonávané práci. Zaměstnanec se rovněž zavazuje k dodržování veškerých povinností, které pro něj vyplývají z popisu pracovního místa a z pracovní náplně a podpisem této smlouvy stvrzuje, že s nimi byl seznámen.
7. Odpovědnost zaměstnance i zaměstnavatele za škodu se řídí příslušnými ustanoveními zákoníku práce.
8. Zaměstnanec a zaměstnavatel se dohodli, že v případě, kdy připadne termín výplaty na řádnou dovolenou zaměstnance, má zaměstnanec právo minimálně 7 dní před nástupem dovolené písemně požádat zaměstnavatele o výplatu platu nebo jeho zálohy. Pokud zaměstnanec o výplatu platu nebo jeho zálohy v uvedené lhůtě nepožádá, souhlasí s tím, že bude zaměstnavatelem dodržen řádný výplatní termín.

9. Zaměstnanec bere na vědomí a souhlasí s tím, že jakékoli porušení povinností stanovených mu touto smlouvou, může být zaměstnavatelem považováno za závažné porušení pracovní kázně se všemi důsledky, které takové porušení pracovní kázně ve smyslu příslušných právních předpisů má.

Další informace ve smyslu § 37 odst. 1 zákoníku práce:

1. Zaměstnanec bere na vědomí, že dovolená za kalendářní rok činí 5 týdnů. Podrobnosti čerpání dovolené jsou upraveny v Pracovním řádu zaměstnavatele.
2. Zaměstnanec bere na vědomí, že výpovědní doba činí 2 měsíce. Výpovědní doba začíná prvním dnem kalendářního měsíce následujícího po doručení výpovědi a končí uplynutím posledního dne příslušného kalendářního měsíce, s výjimkami podle § 51 odst. 2 zákoníku práce.
3. Zaměstnanec bere na vědomí, že stanovená průměrná týdenní pracovní doba činí 40 hodin. Jedná se o nerovnoměrně rozvrženou pružnou pracovní dobu. Základní a volitelná pracovní doba je stanovena Pracovním řádem zaměstnavatele.
4. Zaměstnanec bere na vědomí, že plat se poskytuje dle příslušných ustanovení zákoníku práce. Základní plat se stanoví platovým výměrem. Plat je splatný v nejbližším výplatním termínu následujícím po měsíci, ve kterém vznikl nárok na plat, nejpozději do konce tohoto měsíce. Výplatní termín je 10. pracovní den v měsíci. Plat bude vyplácen v hotovosti na pokladně Krajského úřadu Královéhradeckého kraje. Zaměstnanec má však na základě ust. § 143 zákoníku práce právo žádat zaměstnavatele o bezhotovostní převod platu na účet určený zaměstnancem, a to nejpozději v pravidelném termínu výplaty. V takovém případě má zaměstnavatel povinnost žádosti zaměstnance vyhovět.

Závěrečná ustanovení

1. Ostatní práva a povinnosti smluvních stran vyplývající z pracovního poměru, která nejsou výslovně upravena touto pracovní smlouvou, se řídí zákonem č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků, v platném a účinném znění, zákonem č. 262/2006 Sb., zákoník práce v platném a účinném znění, dalšími pracovněprávními předpisy a jinými právními předpisy.
2. Tato smlouva je sepsána ve dvou vyhotoveních, z nichž jedno obdrží zaměstnanec a jedno zaměstnavatel. Účastníci této smlouvy po jejím přečtení prohlašují, že souhlasí s jejím obsahem a že smlouva byla sepsána na základě pravdivých údajů a jejich pravé a svobodné vůle. Na důkaz toho připojují své podpisy

V Hradci Králové dne:

.....
JUDr. Ivana Křečková
ředitelka Krajského úřadu
Královéhradeckého kraje

.....
podpis zaměstnance

Příloha 15 Jmenování



JUDr. IVANA KŘEČKOVÁ
ředitelka Krajského úřadu
Královéhradeckého kraje

Hradec Králové,
dne

J m e n o v á n í

Na základě usnesení č. Rady Královéhradeckého kraje ze dne a v souladu s ustanovením §59 odst. 1 písm. c) zákona č. 129/2002 Sb., o krajích (krajské zřízení), ve znění pozdějších předpisů, **s účinností od** jste byl/a **j m e n o v á n/a** do funkce

vedoucí odboru Krajského úřadu Královéhradeckého kraje.

1. Dnem Vašeho nástupu do uvedené pracovní pozice je;
Ke tomuto dni vzniká mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem pracovní poměr a od tohoto dne je zaměstnanec povinen plnit všechny povinnosti, jak pro něj vyplývají z tohoto jmenování, z pracovního poměru (zejm. pracovní náplně a popisu pracovního místa), zákona o úřednících územních samosprávných celků, zákoníku práce a ostatních právních předpisů vztahujících se k vykonávané práci.
2. Jmenováním se zakládá pracovní poměr na dobu určitou / neurčitou.
3. Zkušební doba je od (*den nástupu*) do (*den nástupu + 3 měsíce*).
4. Místo výkonu práce:

Královéhradecký kraj
Wonkova 1142, 500 02 Hradec Králové

tel.: 049/ 58 17 300
fax: 049/ 58 17 298
e-mail: ikreckova@kr-kralovehradecky.cz

Další ujednání

1. Bude-li potřeba zaměstnanci svěřit hodnoty, které je povinen vyúčtovat, zavazuje se zaměstnanec před svěřením těchto hodnot uzavřít dohodu o odpovědnosti k ochraně hodnot svěřených zaměstnanci k vyúčtování podle § 252 a násl. zákoníku práce, nebude-li uzavření takové dohody v rozporu s právními předpisy či dobrými mravy.
2. Zaměstnanec se zavazuje zachovávat mlčenlivost o veškerých skutečnostech souvisejících s výkonem sjednaného druhu práce, zvláště pak o skutečnostech týkajících se ochrany osobních údajů obsažených v informačním systému Krajského úřadu (dále jen „KÚ“). Porušení povinnosti mlčenlivosti bude považováno za zvlášť závažné porušení pracovní kázně (včetně odpovědnosti za případnou škodu zaměstnavateli dle pracovněprávních předpisů).
3. Zaměstnanec bere na vědomí, že jinou výdělečnou činnost může vykonávat jen s předchozím písemným souhlasem ředitele KÚ. Toto omezení se nevztahuje na činnost vědeckou, pedagogickou, publicistickou, literární nebo uměleckou, na činnost znalce nebo tlumočnicka vykonávanou podle zvláštního právního předpisu pro soud nebo správní úřad, na činnost v poradních orgánech vlády a na správu vlastního majetku.
4. Zaměstnanec souhlasí s vysíláním na pracovní cesty na dobu nezbytné potřeby. Zaměstnanec na pracovní cestě je povinen vykonávat práci dle pokynů vedoucího zaměstnance, který ho na pracovní cestu vyslal. Pro účely cestovních náhrad je pravidelným pracovištěm
5. Zaměstnanec se zavazuje seznamovat se s předpisy, které vydávají orgány kraje a ředitelka krajského úřadu, a povinnosti stanovené těmito předpisy dodržovat (zejména Kodex etiky zaměstnanců ve veřejné správě, Organizační řád a Pracovní řád).
6. Zaměstnanec se zavazuje k dodržování zákona č. 312/2002 Sb., o úřednicích územních samosprávných celků, zejména pak ustanovení § 19 o vstupním vzdělávání úředníků, § 21 o zvláštní odborné způsobilosti, § 27 o vzdělávání vedoucích úředníků a vedoucích úřadů. Dále se zaměstnanec zavazuje k dodržování zákona č. 262/2006 Sb., zákoník práce, v platném a účinném znění a k dodržování ostatních právních předpisů vztahujících se k vykonávané práci. Zaměstnanec se rovněž zavazuje k dodržování veškerých povinností, které pro něj vyplývají z popisu pracovního místa a z pracovní náplně a podpisem tohoto jmenování stvrzuje, že s nimi byl seznámen.
7. Odpovědnost zaměstnance i zaměstnavatele za škodu se řídí příslušnými ustanoveními zákoníku práce.

8. Zaměstnanec a zaměstnavatel se dohodli, že v případě, kdy připadne termín výplaty na řádnou dovolenou zaměstnance, má zaměstnanec právo minimálně 7 dní před nástupem dovolené písemně požádat zaměstnavatele o výplatu platu nebo jeho zálohy. Pokud zaměstnanec o výplatu platu nebo jeho zálohy v uvedené lhůtě nepožádá, souhlasí s tím, že bude zaměstnavatelem dodržen řádný výplatní termín.
9. Zaměstnanec bere na vědomí a souhlasí s tím, že jakékoli porušení povinností stanovených mu tímto jmenováním, může být zaměstnavatelem považováno za závažné porušení pracovní kázně se všemi důsledky, které takové porušení pracovní kázně ve smyslu příslušných právních předpisů má.

Další informace ve smyslu § 37 odst. 1 zákoníku práce:

1. Zaměstnanec bere na vědomí, že dovolená za kalendářní rok činí 5 týdnů. Podrobnosti čerpání dovolené jsou upraveny v Pracovním řádu zaměstnavatele.
2. Zaměstnanec bere na vědomí, že výpovědní doba činí 2 měsíce. Výpovědní doba začíná prvním dnem kalendářního měsíce následujícího po doručení výpovědi a končí uplynutím posledního dne příslušného kalendářního měsíce, s výjimkami podle § 51 odst. 2 zákoníku práce.
3. Zaměstnanec bere na vědomí, že stanovená průměrná týdenní pracovní doba činí 40 hodin. Jedná se o nerovnoměrně rozvrženou pružnou pracovní dobu. Základní a volitelná pracovní doba je stanovena Pracovním řádem zaměstnavatele.
4. Zaměstnanec bere na vědomí, že plat se poskytuje dle příslušných ustanovení zákoníku práce. Základní plat se stanoví platovým výměrem. Plat je splatný v nejbližším výplatním termínu následujícím po měsíci, ve kterém vznikl nárok na plat, nejpozději do konce tohoto měsíce. Výplatní termín je 10. pracovní den v měsíci. Plat bude vyplácen v hotovosti na pokladně Krajského úřadu Královéhradeckého kraje. Zaměstnanec má však na základě ust. § 143 zákoníku práce právo žádat zaměstnavatele o bezhotovostní převod platu na účet určený zaměstnancem, a to nejpozději v pravidelném termínu výplaty. V takovém případě má zaměstnavatel povinnost žádosti zaměstnance vyhovět.

Závěrečná ustanovení

1. Ostatní práva a povinnosti zaměstnance a zaměstnavatele vyplývající z pracovního poměru, která nejsou výslovně upravena tímto jmenováním, se řídí zákonem č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků, v platném a účinném znění, zákonem č. 262/2006 Sb., zákoník práce v platném a účinném znění, dalšími pracovněprávními předpisy a jinými právními předpisy.

2. Toto jmenování je sepsáno ve dvou vyhotoveních, z nichž jedno obdrží zaměstnanec a jedno zaměstnavatel. Zaměstnanec i zaměstnavatel po přečtení tohoto jmenování prohlašují, že souhlasí s jeho obsahem. Na důkaz toho připojují své podpisy.

JUDr. Ivana Křečková
ředitelka Krajského úřadu
Královéhradeckého kraje
(zaměstnavatel)

Zaměstnanec:

pan(i) nar.:

č. OP:

trvalý pobyt

Převzal/a dne:.....

Souhlasí:
(podpis zaměstnance)

Příloha 16 Plán vzdělávání úředníka



Krajský úřad Královéhradeckého kraje, Wonkova 1142, 500 02 Hradec Králové

Plán vzdělávání úředníka

Jméno úředníka:

Odbor:

Funkce:

Vznik pracovního poměru:

1. Vstupní vzdělávání úředníků		
Absolvovat do dne: (do 3 měsíců od vzniku pracovního poměru)		
Počet dnů:		4
Ukončeno dne:	Pořádající instituce:	Číslo osvědčení:

2. Zkouška zvláštní odborné způsobilosti	
Má na úseku / přihlášen / nepotřebuje (nehodící se škrtněte)	
Termín zkoušky (oznámení IMS Praha):	
Přihlásit k další vykonávané správní činnosti:	
Označte formu přípravy: prezenční - distanční - individuální	
Příprava – počet dnů:	
Zkouška – počet dnů:	

3. Vzdělávání vedoucích úředníků (vyplňte u vedoucích úředníků)	
Absolvovat nejpozději do dne: (do dvou let ode dne, kdy začal vykonávat funkci)	
Počet dnů – obecná část:	
Zaměření zvláštní části:	
Počet dnů – zvláštní část:	

4. Průběžné vzdělávání podle akcí	
1. rok – název vzdělávací akce	Doba trvání akce ve dnech
2. rok – název vzdělávací akce	Doba trvání akce ve dnech
3. rok – název vzdělávací akce	Doba trvání akce ve dnech

Prohlubování kvalifikace úředníka – počet dnů celkem *)	
--	--

*) Dle § 17 odst. 5 zákona č. 312/2002 Sb., ve znění pozdějších předpisů: prohlubování kvalifikace – nejméně 18 pracovních dnů po dobu následujících 3 let.

Datum:

Vyhotovil:

Schválil:

Příloha 17 - Dotazník pro zhodnocení vzdělávací akce

ZHODNOCENÍ VZDĚLÁVACÍ AKCE

(vyplňte po ukončení vzdělávací akce a zašlete elektronicky vedoucímu odboru a oddělení personálních věcí a vzdělávání – aprokopova@kr-kralovehradecky.cz)

Základní informace o vzdělávací akci

Účastník	
Odbor	
Oddělení	

Název vzdělávací akce	
Jméno lektora	
Pořádající instituce	
Termín konání	
Místo konání	
Cena akce	
Seminář má akreditaci MV ČR	ANO <input type="checkbox"/> NE <input type="checkbox"/> NEVÍM <input type="checkbox"/>

(Nevyplňujte údaje, které neznáte.)

Hodnocení semináře

Zhodnoťte vzdělávací akci zaškrtnutím dle níže uvedené škály spokojenosti nebo zvolením ANO / NE.

1 – rozhodně ano

2 – spíše ano

3 – spíše ne

4 – rozhodně ne

	1	2	3	4
Organizační zabezpečení semináře	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Obsah semináře odpovídal vašim potřebám	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kvalifikovanost lektora	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- výklad problematiky byl jasný a věcný	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- otázky účastníků byly uspokojivě zodpovězeny	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Obdržel(a) jste studijní materiály?	ANO <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	NE <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Využijete studijní materiály v praxi?	ANO <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	NE <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Byla pro vás účast na semináři přínosem?	ANO <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	NE <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Doporučil(a) byste kolegům tento seminář?	ANO <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	NE <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Které kolegy (jmenovitě) jste seznámil(a) s poznatky ze semináře?

--

Obdržel(a) jste po absolvování semináře osvědčení? ANO NE
(pokud ano, předejte kopii osvědčení na oddělení personálních věcí a vzdělávání)

Další poznámky k obsahu nebo zajištění semináře:

--

Vyplní pouze účastníci přípravy a vykonání ZOZ:

Zhodnoťte, prosím, svoji spokojenost s organizačním zabezpečením, kvalitou lektorů a jejich přednášek, přístupem zkušební komise, popřípadě další poznatky, které jste získal(a) v souvislosti s přípravou a vykonáním zkoušky zvláštní odborné způsobilost.

--

Příloha 18 Dotazník

DOTAZNÍK

Jmenuji se Martina Zítková a studuji Fakultu Managementu (VŠE Praha) v Jindřichově Hradci. Chtěla bych Vás požádat o vyplnění tohoto dotazníku, který je součástí mé diplomové práce. Výsledky dotazníku jsou určeny pro zpracování mé práce, případně pro zlepšení kvality systému vzdělávání ve Vaší organizaci.

1. „Vzdělávání“ si spojujete s výrazy (označte max. 2 možnosti):
 - zbytečnost
 - povinnost, nutnost
 - plýtvání časem
 - růst kariéry
 - nové poznatky
 - jiné – jaké:
2. Považujete vzdělávání ve Vašem oboru za nutné?
 - ano
 - ne
3. Množství vzdělávacích akcí poskytovaných Vaším zaměstnavatelem považujete za:
 - dostatečné
 - nedostatečné
4. Za jeden rok absolvujete v průměru:
 - 0–1 vzdělávací akce
 - 2–3 vzdělávací akce
 - 4–5 vzdělávacích akcí
 - 6 a více vzdělávacích akcí
5. Až doposud jste byl(a) s kvalitou vzdělávacích akcí zvolených Vaším zaměstnavatelem:
 - rozhodně spokojen(a)
 - spíše spokojen(a)
 - spíše nespokojen(a)
 - rozhodně nespokojen(a)
6. Přináší Vám absolvované vzdělávací akce pocit užitečnosti?
 - rozhodně ano
 - spíše ano
 - spíše ne
 - rozhodně ne
7. Uplatňujete znalosti získané během vzdělávací akce při Vašem zaměstnání?
 - rozhodně ano
 - spíše ano
 - spíše ne
 - rozhodně ne
8. Váš názor na absolvovanou vzdělávací akci ovlivňuje (číslý od 1 do 7 určete pořadí: 1 – největší vliv, 7 – nejmenší vliv):
 - lektor – pořadí:
 - studijní materiály – pořadí:
 - úroveň výuky – pořadí:
 - místo konání – pořadí:
 - téma vzdělávací akce – pořadí:
 - objem nových informací – pořadí:
 - délka vzdělávací akce – pořadí:
9. O jaký typ vzdělávání byste měl(a) v rámci svého oboru zájem?
 - vedení lidí
 - komunikační dovednosti
 - cizí jazyky
 - práce s počítačem
 - právní předpisy
 - jiné oblasti – jaké:

10. Zaznamenal(a) jste v posledních pěti letech změny k lepšímu v oblasti vzdělávání ve Vaší organizaci?
- ano
 - ne
- V případě odpovědi „ano“, jaké:
11. Ohodnoťte systém vzdělávání ve Vaší organizaci známkou 1–5 (1 – výborný, 5 – nedostatečný):
- 1
 - 2
 - 3
 - 4
 - 5

Děkuji za Váš čas a za vyplnění dotazníku. Hezký den!

Příloha 19 Přihláška k účasti na vzdělávací akci

Královéhradecký kraj, Wonkova 1142, Hradec Králové, IČO: 70889546

Z Á V A Z N Á P Ř I H L Á Š K A

k účasti na vzdělávací akci

Vstupní vzdělávání

v termínu od do

Zaměstnavatel:

Název:

Sídlo:

Adresa:

PSČ:

Číslo účtu:

IČO:

telefon:

fax:

e-mail:

Zastoupený (jméno, příjmení, funkce):

Přihlašuje (jméno, příjmení, titul účastníka):

Datum narození:

Místo narození:

Pracovní zařazení:

Vznik pracovního poměru (datum):

Uchazeč souhlasí s využitím osobních údajů pro vnitřní potřebu Královéhradeckého kraje.

Poznámka:

.....
podpis uchazeče

.....
razítko, datum, podpis objednatele

Příloha 20 Osvědčení o absolvování vstupního vzdělávání

Název akreditované vzdělávací instituce

vydává v souladu se zněním § 19 , odst 3 zákona č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků a o změně některých zákonů

o s v ě d ě n í

o absolvování vstupního vzdělávání

titul, jméno a příjmení

datum narození

***absolvoval vstupní vzdělávání ve dnech,
obsahující tyto disciplíny:
délka kurzu (počet hodin)***

Číslo akreditace vzdělávací instituce:

Číslo akreditace vzdělávacího programu:

Datum a místo vydání osvědčení:

Razítko a podpis statutárního zástupce: