

**VYSOKÁ ŠKOLA EVROPSKÝCH a REGIONÁLNÍCH  
STUDIÍ, O. P. S., ČESKÉ BUDĚJOVICE**

**BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

**PERSONÁLNÍ ŘÍZENÍ MĚSTSKÉHO ÚŘADU KAPLICE**

**Autor práce: Jana Murtingerová**

**Studijní obor: Management a marketing služeb**

**Forma studia: Prezenční**

**Vedoucí práce: doc. Ing. Ladislav Skořepa, Ph.D.**

**Katedra: Management a marketing služeb**

**2012**

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci vypracovala samostatně, na základě vlastních zjištění a s použitím odborné literatury a materiálů uvedených v této práci.

Souhlasím, aby práce byla uložena v knihovně Vysoké školy evropských a regionálních studií v Českých Budějovicích a zpřístupněna v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění.

Jana Murtingerová

Děkuji vedoucímu bakalářské práce doc. Ing. Ladislavu Skořepovi, Ph.D. za cenné rady, připomínky a metodické vedení práce. Též děkuji zaměstnancům Městského úřadu Kaplice za konzultace a poskytnuté materiály.

Jana Murtingerová

## **ABSTRAKT**

MURTINGEROVÁ, J. *Personální řízení Městského úřadu Kaplice : bakalářská práce.* České Budějovice : Vysoká škola evropských a regionálních studií, o. p. s., 2012. 60 s. Vedoucí bakalářské práce : doc. Ing. Ladislav Skořepa, Ph.D.

**Klíčová slova:** personální program, personální řízení, přijímání pracovníků, rozpočtové hospodaření, vzdělávání zaměstnanců

Práce analyzuje personální řízení Městského úřadu Kaplice. První část práce teoreticky vymezuje základní pojmy související s danou tématikou. v praktické části následuje seznámení se základními údaji o úřadu. Následující sekce je věnována problematice přijímání pracovníků a ukázkám z personálního programu používaného v organizaci. Dále práce nabízí přehled vzdělávacích modulů a hodnotí systém vzdělávání zaměstnanců úřadu. Práci uzavírá kapitola zaměřená na finanční stránku města – plnění rozpočtu, zadlužení města a ukazatel likvidity. Následují konečná vyhodnocení provedené analýzy a návrhy na změny.

## **ABSTRACT**

MURTINGEROVÁ, J. *Personnel management of municipal office Kaplice : Bachelor thesis*. České Budějovice : The College of European and Regional Studies, o. p. s., 2012. 60 p. Supervisor : doc. Ing. Ladislav Skořepa, Ph.D.

**Keywords:** personnel program, personnel management, recruitment, budget management, employees education

This thesis analyzes personnel management of municipal office Kaplice. First part of the work theoretically clarifies basic terms concerning this topic. Following practical part shows basic information about municipal office. Next part is devoted to recruitment and examples of personnel software, which is used in organization. Another section summarizes and evaluates education of employees. The end of the thesis is focused on financial management of the town – balanced budget, indebtedness and liquidity index. Last part assesses previous analysis and specifies author's suggestion.

# OBSAH

ÚVOD .....	8
1 – Cíle a metodika bakalářské práce .....	9
2 – Řízení lidských zdrojů .....	10
2.1 Historie a vývoj řízení lidských zdrojů .....	10
2.2 Co jsou lidské zdroje .....	11
2.2.1 Strategické řízení lidských zdrojů .....	12
2.3 Personální činnosti .....	12
2.4 Personální útvar v organizaci .....	13
2.4.1 Výstavba personálního útvaru .....	14
2.5 Profil personalisty .....	16
2.6 Personální informační systém .....	17
2.6.1 Skupiny personálních informací .....	17
3 – Výběr nových zaměstnanců .....	19
3.1 Identifikace pracovního místa .....	19
3.2 Profil pracovníka .....	20
3.3 Zdroje získávání pracovníků .....	20
3.4 Výběrové řízení a vstupní pohovor .....	22
3.4.1 Vstupní pohovor .....	23
4 – Vzdělávání zaměstnanců .....	24
4.1 Podnikové vzdělávání .....	24
4.1.1 Funkce podnikového vzdělávání .....	24
4.1.2 Oblasti podnikového vzdělávání .....	25
4.2 Systém podnikového vzdělávání .....	26
4.2.1 Identifikace vzdělávacích potřeb .....	26
4.2.2 Plánování vzdělávání .....	27
4.2.3 Realizace vzdělávacího procesu .....	27
4.2.4 Vyhodnocení výsledků vzdělávání .....	28
4.3 Výhody a nevýhody podnikového vzdělávání .....	29
4.4 Učíci se organizace .....	30
5 – Profil organizace .....	31
5.1 Vedení městského úřadu .....	31
5.2 Odbory městského úřadu .....	33

5.3 Organizační struktura .....	34
5.4 Pracovníci městského úřadu.....	35
5.5 Služby poskytované městským úřadem .....	36
6 – Personální systém v organizaci .....	37
6.1 Příjem nového pracovníka.....	37
6.1.1 Výběrové řízení.....	37
6.1.2 Přijetí pracovníka .....	38
6.1.3 Zavedení nového pracovníka do personálního programu .....	39
7 – Vzdělávání pracovníků.....	43
7.1 Vstupní vzdělávání.....	43
7.2 Průběžné vzdělávání.....	46
8 – Finanční stránka města Kaplice .....	49
8.1 Analýza minulého rozpočtového hospodaření města Kaplice .....	49
8.2 Zadluženost města Kaplice .....	50
8.3 Soustava informativních a monitorujících ukazatelů (SIMU) .....	52
9 – Diskuse a návrhy změn .....	54
ZÁVĚR .....	55
SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ .....	56
SEZNAM ZKRATEK.....	58
SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK, SCHÉMAT a GRAFŮ .....	59
SEZNAM PŘÍLOH.....	60

# ÚVOD

Žijeme v době, která je vyznačována velmi rychlými změnami v oblasti technologického a obchodního prostředí, a která klade neustále nové a složitější nároky na zaměstnance každé organizace a firmy. I přes velký technologický pokrok, význam lidského faktoru stále nezanikl, ba naopak je řazen mezi nedůležitější prvky v organizaci. Proto je velmi důležitý kvalitní výběr zaměstnanců, jejich efektivní řízení, mezi něž patří i podnikové vzdělávání.

Základním kamenem dobrého chodu organizace se tedy stává správný výběr nových zaměstnanců. Pokud organizace disponuje těmi nejkvalitnějšími pracovními silami, má z poloviny vyhráno.

Ovšem správným výběrem zaměstnanců celý proces zdaleka nekončí. Řízení lidských zdrojů totiž zahrnuje celou řadu činností, plánování, získávání a již zmíněným výběrem pracovníků počínaje a vzděláváním, hodnocením, odměňováním a péčí o ně konče.

Tato bakalářská práce je zaměřena především na problematiku přijímání nových zaměstnanců a na jejich následné vzdělávání.

Vzdělávání, učení se, rozvoj, růst, poznávání nového a získávání nových zkušeností je pro jedince typickým a celoživotním procesem. Jedině tak se člověk může vyrovnat s rychlým vývojem společnosti a neustálými změnami a stát se uplatnitelným na trhu práce. Toto neustále učení v současné době zastřešuje koncept tzv. celoživotního učení. V uvedeném procesu sehrává stále větší a důležitější roli organizace a vzdělávací aktivity pořádané samotnou organizací případně některou vzdělávací institucí. Organizace se zaměřují především na vzdělávací a rozvojové aktivity, konkrétně na prohlubování pracovních schopností, na zvyšování kvalifikace pracovníků a na přizpůsobování pracovních schopností a dovedností zaměstnanců podle požadavků daného pracovního místa či pozice v organizaci.



## **1 – Cíle a metodika bakalářské práce**

Mezi základní cíle mé bakalářské práce patří teoretické vymezení a seznámení se se základními fakty o všech užívaných pojmech, které se týkají převážně řízení lidských zdrojů a vzdělávání pracovníků. Následně budou veškeré zjištěné informace aplikovány na konkrétní organizaci, tedy na Městský úřad Kaplice. Hlavním cílem bude zjistit celkové složení úřadu, fungování personálního řízení, roli personalistky a následně i vzdělávání zaměstnanců, které dopomáhá poskytování kvalitních služeb občanům města. Veškeré tyto informace budou zjišťovány prostřednictvím konzultací s příslušnými zaměstnanci úřadu a následnou analýzou celého personálního systému.

## 2 – Řízení lidských zdrojů

Lidské zdroje se staly tím nejcennějším zdrojem každé organizace. Co to vůbec jsou lidské zdroje, jaký byl jejich vývoj, proč jsou tak významné a neustále nabývají na stupni žebříčku významnosti? Nastíněné otázky budou zodpovězeny v následující kapitole.

### 2.1 Historie a vývoj řízení lidských zdrojů

Hned v úvodu je důležité si uvědomit, že ne vždy hrála personální činnost tak podstatnou roli v podnikovém fungování jako v dnešní době. Proto bude nejdříve nastíněn historický vývoj personální práce a až poté současná úloha personálního útvaru v organizacích.

Historický vývoj řízení lidských zdrojů lze charakterizovat následujícími vývojovými stádii:

- Personální administrativa je považována za historicky nejstarší typ personální práce. Tento systém převládal ve světě v řízení podniků do 60. let, ovšem v některých současných organizacích našeho státu funguje dodnes. Je chápána jako servisní služba pro řídicí orgány s převažující evidenční a statistickou funkcí. Proto plní personální administrativa jen pasivní roli v řízení podniku, personální útvary zabezpečují a nesou odpovědnost za administrativní agendu, tj. evidují vstupy a výstupy zaměstnanců, sledují zákonem stanovenou evidenci zaměstnanosti z hlediska počtu zaměstnanců, profesní a kvalifikační struktury pracovní síly.
- Dalším stupněm vývoje je personální řízení, které vychází z uznání aktivní role personální práce. Ta už je založena na poznatku, že velmi významnou funkci pro zabezpečení prosperity podniku je správně vybraný, zformovaný, organizovaný a motivovaný pracovní kolektiv. Ve světě u velkých podniků s rozsáhlou organizační strukturou se toto pojetí začalo objevovat od konce 60. let. Personální práce se stala záležitostí specialistů a personální řízení nabylo povahy operativního řízení, kde byl kladen důraz na profesní školení a vzdělávání.

- S počátkem 80. let přichází řízení lidských zdrojů a to především ve vyspělých západních zemích. Personální práce se stává jádrem řízení firmy a soustřeďuje se na otázky strategického charakteru. Zároveň i personální útvar plní veškeré činnosti obsažené v předešlých etapách, a navíc také činnosti vyplývající ze spoluodpovědnosti za řízení celé organizace při zabezpečování výše uvedených znaků a rysů této koncepce.
- Řízení (rozvoj) intelektuálního kapitálu – realita západního světa s nadnárodními firmami akceptovala v posledních letech skutečnost, že intelektuální kapitál podniku je základním strategickým faktorem, který vlastní každá organizace a je pro ní unikátní. U podniků tohoto typu převažují investice do nehmotného majetku, výzkumu, vývoje a vzdělávání, tedy rozvoje lidského potenciálu. Firmy se tudíž mění v tzv. „učící se organizace“.<sup>1</sup>

## 2.2 Co jsou lidské zdroje

Pro lepší pochopení problematiky řízení lidských zdrojů, je důležité, aby byly nejprve vysvětleny související výrazy, kterými jsou lidský kapitál a lidský potenciál:

- Lidský kapitál je soubor vrozených a stejně tak životem získaných znalostí, schopností, dovedností a talentu každého jedince. Lidským kapitálem disponují všichni lidé, bez ohledu na to zda participují na trhu práce či nikoli.
- Lidský potenciál je soustřeďován více do budoucna a vyjadřuje nějakou změnu. Jedná se tedy o schopnost člověka přetvářet sám sebe a být tak prospěšný společnosti, ve které pracuje.
- Lidskými zdroji jsou pak jedinci v pracovním procesu, kteří jsou schopni seberealizace.<sup>2</sup>

Každá organizace může fungovat jen tehdy, pokud se jí podaří sladit využívání materiálních zdrojů, finančních zdrojů, informací a lidských zdrojů.<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> Krninská, R. *Řízení lidských zdrojů*. 1.vyd. České Budějovice: JCU v Českých Budějovicích, 2002. 189 s. ISBN 80-7040-581-3. 8 – 9 s.

<sup>2</sup> Vodák, J., Kucharčíková, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 205 s. ISBN 978-80-247-1904-7. 20 s.

<sup>3</sup> Koubek, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4.vyd. Praha: Management Press, 2009. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3. 13 s.

Materiální, finanční a informační zdroje nejsou užitečné pro organizaci samy o sobě, je tudíž potřeba, aby s nimi bylo správně nakládáno. Ve své podstatě to jsou nástroje pro práci člověka, který je řídí a využívá k dosažení pracovních cílů a k získání prospěchu pro společnost.

Základním cílem je tedy zabezpečit, aby organizace vytvářela personální strategie, politiku a praxi, které efektivně poslouží všemu, co se týká zaměstnávání a rozvoje lidí a vztahů existujících mezi managementem a zaměstnanci podniku.<sup>4</sup>

### **2.2.1 Strategické řízení lidských zdrojů**

Strategie vychází z vizí a cílů organizace. Strategie řízení lidských zdrojů je orientována na dlouhodobý záměr, co a jak v budoucnosti provádět za činnosti v dané oblasti, aby se organizace stala efektivní a konkurenceschopnou. Dále by také měla být managementem vnímána jako nedílná součást strategie celé organizace v souladu s organizační kulturou a je důležité, aby ji vedení podniku takto chápalo.

Podle toho pro jak širokou oblast organizace je strategie určena, rozlišujeme druhy strategií řízení lidských zdrojů. Může být zaměřena na kompletní organizaci jako celek, poté se jedná o korporační strategii nebo se rozpadá na jednotlivé části podniku – funkcionální strategie, ale zde musí být splněn požadavek na návaznost na celopodnikovou strategii.<sup>5</sup>

## **2.3 Personální činnosti**

Personální činnosti slouží k zajištění úkolů personální práce, těchto činností je poměrně mnoho a vždy se mohou odlišovat podle typu, zaměření a potřeb příslušných organizací. Přesto je většina úkolů personalistům společná. V literatuře je nabízeno nepřehledné množství personálních činností, tudíž se u nich mohou objevovat nepatrné odchylky, ovšem nejčastěji se mohou objevovat v podobě, která bude přiblížena v následujícím odstavci.

---

<sup>4</sup> Armstrong, M. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10.vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. 800 s. ISBN 978-80-247-1407. 65 s.

<sup>5</sup> Food, M., Hook, C. *Personalistika*. 1.vyd. Praha: Computer Press, 2002. 462 s. ISBN 80-7226-515-6. 31 s.

Analýzou a popisem práce se rozumí činnost, při níž se specifikuje obsah práce, pracovní podmínky a dále také požadavky na konkrétního pracovníka. V rámci personálního plánování se plánují potřeby pracovníků v organizaci a personální rozvoj pracovníků. Získávání, výběr a rozmisťování zahrnují určení způsobů pokrytí potřeb zaměstnanců, metody výběru, orientaci nových pracovníků a ukončování pracovního poměru. Při hodnocení zaměstnanců hraje hlavní roli především hodnocení jejich pracovního výkonu. Velmi důležitým prvkem je vzdělávání zaměstnanců, které v první řadě obnáší identifikace potřeb vzdělávání a až poté následují fáze plánování a realizace vzdělávání a na závěr hodnocení výsledků vzdělávání. Odměňování a zaměstnanecké výhody jsou činnostmi, při nichž je tvořen mzdový systém a systém zaměstnaneckých výhod. Personální činnosti pracovní vztahy a kolektivní vyjednávání jsou spojeny s přímou i nepřímou participací zaměstnanců na řízení. Podnikový sociální rozvoj zahrnuje především aktivity volného času a organizaci sociálních služeb. Péče o zákazníky, bezpečnost práce a ochrana zdraví při práci zahrnují činnosti, jako jsou kontrola péče o bezpečnost a ochranu zdraví při práci a zajišťování zdravotní péče. Poslední činností, která bývá uváděna, je komunikace a informování zaměstnanců, což zahrnuje analýzu úrovně komunikace, informovanosti zaměstnanců, využívání informačních médií a v neposlední řadě tvorbu, implementaci a aplikaci personálního informačního systému při správě personální administrativy i k vnitřní komunikaci.<sup>6</sup>

## 2.4 Personální útvar v organizaci

Personální útvar většinou představuje samostatnou jednotku v organizační a řídicí struktuře podniku, kterou soustřeďuje pracovníky, konkrétně specialisty s příslušnou kvalifikační přípravou pro řešení dané problematiky a úkolů personálního řízení. Je vedle řídicích pracovníků významným nositelem funkcí personálního řízení a dále také odpovídá za koncepci personální politiky a její realizaci.<sup>7</sup>

---

<sup>6</sup> Dvořáková, Z. a kol. *Slovník pojmů k řízení lidských zdrojů*. 1.vyd. Praha: C.H.Beck, 2004. 157 s. ISBN 80-7179-468-6. 132 s.

<sup>7</sup> Horalíková, M. *Personální řízení*. 3.vyd. Praha: Provozně ekonomická fakulta ČZU, 1999. 254 s. ISBN 80-213-0562-2. 133s.

### 2.4.1 Výstavba personálního útvaru

Při výstavbě personálních útvarů, jejich struktuře a velikosti je nezbytné brát v úvahu celou řadu kritérií, zejména pak tyto:

- Současný stav organizace – nově vznikající, transformovaná, fúzovaná, odloučená z větší organizace
- Velikost organizace – počet jejích zaměstnanců
- Organizační struktura
- Zaměření její činnosti – předmět, rozsah, náročnost, rozmanitost
- Uplatňovaný systém řízení v organizaci a jakou váhu dává vedení podniku celému systému práce s lidmi
- Reálná kvalifikační a motivační úroveň pracovníků
- Stávající a předpokládaná úroveň podnikové personální a sociální politiky
- Podmínky na trhu práce a ostatní makroekonomické podmínky
- Úkoly a funkce, které musí být plněny personálním útvarem pro správný chod organizace
- „Taktiku“ dílčích funkcí – zda je budou zajišťovat specialisté či zda se bude využívat služeb specializovaných agentur.

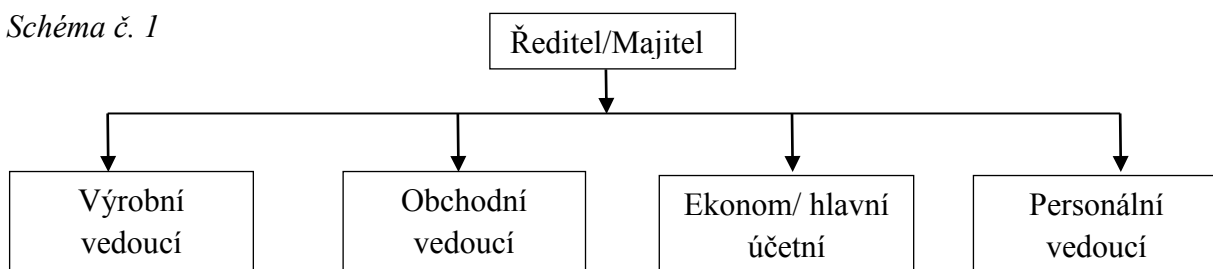
Začlenění personálního útvaru do organizační struktury musí za všech okolností odpovídat úloze personálního řízení a jeho vlivu na úspěšnost podniku. Pro názornou ukázkou uvedu příklady začlenění personálního útvaru v různých typech organizačních struktur:<sup>8</sup>

---

<sup>8</sup> Horalíková, M. *Personální řízení*. 3.vyd. Praha: Provozně ekonomická fakulta ČZU, 1999. 254 s. ISBN 80-213-0562-2. 134-135 s.

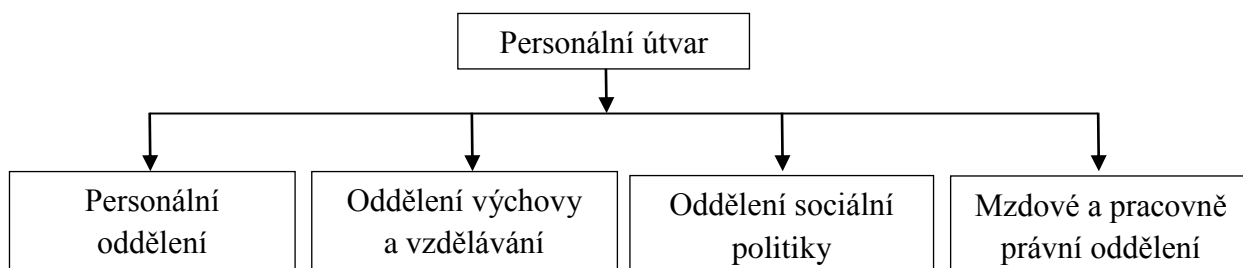
a) Personální oddělení v malém podniku<sup>9</sup>

Schéma č. 1



b) Funkcionální uspořádání personálního útvaru malého a středně velkého podniku<sup>10</sup>

Schéma č. 2



c) Divizionální uspořádání personálního útvaru<sup>11</sup>

Schéma č. 3



<sup>9</sup> Horalíková, M. *Personální řízení*. 3.vyd. Praha: Provozně ekonomická fakulta ČZU, 1999. 254 s. ISBN 80-213-0562-2. 135 s.

<sup>10</sup> Horalíková, M. *Personální řízení*. 3.vyd. Praha: Provozně ekonomická fakulta ČZU, 1999. 254 s. ISBN 80-213-0562-2. 136 s.

<sup>11</sup> Horalíková, M. *Personální řízení*. 3.vyd. Praha: Provozně ekonomická fakulta ČZU, 1999. 254 s. ISBN 80-213-0562-2. 137 s.

Typů uspořádání personálních útvarů existuje vskutku mnoho, výše jsou uvedeny pouze základní z nich pro lepší představu, jak takové organizační struktury mohou vypadat. Personální oddělení se vyskytuje v různých podobách a hlavně v odlišném rozsahu, jiné bude v malé firmě čítající desítky zaměstnanců a naopak úplně odlišné, co se velikosti týče, bude u velkých mezinárodních firem disponujících stovkami zaměstnanců.

## 2.5 Profil personalisty

Personální činnost je nedílnou součástí každé organizace. Stejně tak, jako je nezbytný ředitel, který vede chod podniku, je nezbytný i personalista, případně personální oddělení, které se stará o všechny pracovní pozice a zaměstnance, v nich působící. Počet personalistů v organizaci úzce souvisí s počtem zaměstnanců. Podle Dvořákové<sup>12</sup> vzniká potřeba vytvoření pracovní pozice pro personalistu při 100 až 150 zaměstnancích.

V menších nebo méně rozvinutých organizacích zůstává pozice personalisty pouze na úrovni administrativní síly. Jeho náplní práce je převážně agenda zaměstnanců, vedení spisů, vyřizování pracovně-právních záležitostí, ovšem personalista nijak nezasahuje do přijímacích pohovorů a nezabývá se strategií společnosti. Podle Mayerové<sup>13</sup> je ve srovnání s mezinárodní konkurencí personální práce v našich podnicích označována jako zaostalá a nepřipravená plnit funkce.

Modernějším typem je role personalisty jako prostředku rozvoje lidských zdrojů. Hlavními charakteristikami, které se s tímto typem spojují, jsou především zdůrazňování důležitosti přijetí strategického přístupu, převládající role liniových manažerů, integrace organizační politiky a cílů a zdůraznění komunikace. V této funkci se tedy personalista stará o široký okruh pracovních povinností, jako je vytváření pracovních pozic, nábor zaměstnanců, hodnocení a odměňování zaměstnanců, komunikace s manažery, plánování lidských zdrojů a vzdělávání zaměstnanců.<sup>14</sup>

---

<sup>12</sup> Dvořáková, Z. a kol. *Slovník pojmů k řízení lidských zdrojů*. 1.vyd. Praha: C.H.Beck, 2004. 157 s. ISBN 80-7179-468-6. 14 s.

<sup>13</sup> Mayerová, M. *Moderní personální management*. 1.vyd. Praha: H a H, 2000. 173 s. ISBN 80-86022-65-X. 24 s.

<sup>14</sup> Food, M., Hook, C. *Personalistika*. 1.vyd. Praha: Computer Press, 2002. 462 s. ISBN 80-7226-515-6. 12 s.



## 2.6 Personální informační systém

Nezbytnou podmínkou veškerého řízení v organizaci je existence věrohodných, detailních a aktuálních informací, umožňujících provádět všechny potřebné analýzy podnikové pracovní síly i výsledků její činnosti. Z tohoto důvodu moderně řízené podniky v zahraničí věnují mimořádnou pozornost budování a rozvoji podnikového personálního informačního systému, který zpravidla zahrnuje, mimo běžných údajů o všech pracovnících, také informace získané prostřednictvím různých šetření mezi zaměstnanci organizace a bývá propojen s informačním systémem institucí trhu práce.<sup>15</sup>

Při budování nebo zlepšování informačního systému musí brát bezpodmínečně v úvahu:

- Obsah informací – jaké informace jsou pro nás nezbytné
- Metodiku a nástroje, jimiž budou informace získávány
- Funkční místa, z nichž budou informace získávány
- Místa shromažďování informací, respektive jejich distribuce pro potřeby personální řízení a vedení lidí
- Technické prostředky, jimiž bude zabezpečen přenos a uschování informací, otázka zabezpečení personálních informací před jejich zneužitím
- Přínos získaných informací.<sup>16</sup>

### 2.6.1 Skupiny personálních informací

#### a) Kmenové informace o práci

Zahrnují informace o objektivní vybavenosti podniku pracovníky v určité profesně kvalifikační struktuře. Tyto informace tvoří základní předpoklad efektivního personálního řízení, zvláště pak personálního plánování, vyhledávání, výběru, přijímání a rozmisťování zaměstnanců, řízení jejich rozvoje a zajišťování sociální péče.

---

<sup>15</sup> Koubek, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4.vyd. Praha: Management Press, 2009. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3. 135 s.

<sup>16</sup> Horalíková, M. *Personální řízení*. 3.vyd. Praha: Provozně ekonomická fakulta ČZU, 1999. 254 s. ISBN 80-213-0562-2. 159 s.

#### b) Průběžné informace o práci

Průběžné informace znamená proměnlivé v čase, jsou předmětem zájmu především ekonomických a technických středisek a pro potřeby personálního významu nemají přímý význam.

#### c) Kmenové informace o pracovnících

Tento druh informací tvoří málo proměnlivé informace o pracovnících, jako jsou identifikační údaje o pracovnících, pracovní smlouva, pracovní zařazení, mzdové podmínky, údaje o dosažené kvalifikaci pracovníka, významné osobní charakteristiky, údaje o zdravotním stavu a další relevantní informace.

#### d) Průběžné informace o pracovnících

Do této skupiny patří informace o odpracovaném čase pracovníka z určité období, údaje o neodpracované době z důvodu nemoci či jiných překážek v práci na straně pracovníka, zprávy o neomluvené absenci zaměstnance, údaje o vyčerpané dovolené, hodnocení pracovníka vedoucím, údaje o pracovním výkonu prokázaném zaměstnancem, informace o sociálních službách poskytnutých pracovníkovi a informace o průběhu a výsledcích studia zaměstnance, který v současnosti navštěvuje podnikový kurs rekvalifikace nebo zvyšování kvalifikace.<sup>17</sup>

---

<sup>17</sup> Horalíková, M. *Personální řízení*. 3.vyd. Praha: Provozně ekonomická fakulta ČZU, 1999. 254 s. ISBN 80-213-0562-2. 159-162 s.

### 3 – Výběr nových zaměstnanců

Získávání a výběr nových zaměstnanců patří mezi jedny z nejčastějších úkolů personalistů. Situací, kdy organizace potřebuje nové zaměstnance, je hned několik. Patří mezi ně následující:

- Pokud vzniká nový podnik nebo stávající podnik rozšiřuje svou činnost
- Dochází ke změně organizační struktury organizace
- V případě ukončení pracovních poměrů stávajících zaměstnanců
- Ženy čerpají mateřskou dovolenou, případně ženy či muži čerpají rodičovskou dovolenou.

Organizace nemusí vždy využívat pouze pracovníky na stálý pracovní poměr, ale v některých případech vystačí pouze s brigádníky, zaměstnanými na kratší dobu. v současné době také přibývá stále více firem, které využívají tzv. outsourcing – činnost je zajišťována externě.

Správný výběr nových zaměstnanců nikdy nebyl a ani nebude snadnou záležitostí. Ovšem to je především v rukou specialistů. v následujících podkapitolách budou rozebrány konkrétní kroky, které je třeba učinit před konečným přijetím nového zaměstnance.

#### 3.1 Identifikace pracovního místa

Identifikace pracovního místa je počáteční fází celého procesu získávání nového pracovníka. Vymezení pracovního místa v organizaci představuje velmi důležitý krok personálního řízení. Zpracované popisy slouží jako podklad pro personální plánování a jsou výchozím materiálem v procesu vyhledávání, výběru, rozmisťování a kvalifikovaného hodnocení pracovníků.<sup>18</sup>

Při zpracování profilu pracovního místa musíme věnovat pozornost především správnému pojmenování zaměstnání, jež se váže na uvedenou pracovní funkci, na rozdělení úkolů na hlavní a vedlejší, dále také organizačnímu začlenění daného

---

<sup>18</sup> Horalíková, M. *Personální řízení*. 3.vyd. Praha: Provozně ekonomická fakulta ČZU, 1999. 254 s. ISBN 80-213-0562-2. 32 s.

pracovního místa. Dále je nezbytné upřesnit, jaké povinnosti a odpovědnost dotyčná práce vyžaduje, sestavit postup, jak se požadovaná práce provádí, na jakém místě a z jakého důvodu. Stejně tak musíme stanovit výkonové standardy a uvést, zda má zaměstnanec možnost se v této oblasti dále vzdělávat a upřesnit vztah dotyčného pracovního místa k místům jiným a uvést komu a za co je zaměstnanec odpovědný. Na závěr stanovíme pracovní podmínky.<sup>19</sup>

### 3.2 Profil pracovníka

Profil pracovníka se vytváří již při sestavování profilu pracovního místa. Mezi základní předpoklady může organizace zařadit fyzické předpoklady, což je manuální zručnost, vzhled, síla a součástí předpokladů duševních mohou být odborné a jazykové znalosti, organizační schopnosti a řešení stresových situací. Poté bezprostředně následují pracovní zkušenosti získané v předešlých pracovních vztazích, potřebné dovednosti a v neposlední řadě se jedná o požadovanou úroveň vzdělání a kvalifikace spolu s charakterovými znalostmi a postoji. Velmi důležitým specifíkem jsou bez pochyb vlastnosti každého jedince, mezi něž řadíme především schopnost a ochota pracovního nasazení, pozitivní pracovní postoje, pracovní stabilita, odpovědnost a loajalita a přiměřená motivovanost.<sup>20</sup>

### 3.3 Zdroje získávání pracovníků

Vyhledávání pracovníků má dva základní zdroje, a sice interní – vnitropodnikové zdroje a externí – mimopodnikové zdroje. Obě formy získávání pracovníků mají své přednosti, ale zároveň i své nevýhody. Na které zdroje vyhledávání se organizace zaměří, to závisí především na profilu pracovního místa a možnosti či nemožnosti najít vhodného kandidáta v organizaci.<sup>21</sup> Konkrétním výhodám a nevýhodám zdrojů získávání nových pracovníků budou věnovány následující odstavce.

---

<sup>19</sup> Nábor zaměstnanců. *Www.hrexpert.cz* [online]. 2011-09-10 [cit. 2011-10-07]. Dostupné z: <http://www.hrexpert.cz/nabor-zamestnancu/vyklady/promeny-ziskavani-a-vyberu-zamestnancu.html>

<sup>20</sup> Nábor zaměstnanců. *Www.hrexpert.cz* [online]. 2011-09-10 [cit. 2011-10-07]. Dostupné z: <http://www.hrexpert.cz/nabor-zamestnancu/vyklady/promeny-ziskavani-a-vyberu-zamestnancu.html>

<sup>21</sup> Krminská, R. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. České Budějovice: JCU v Českých Budějovicích, 2002. 189 s. ISBN 80-7040-581-3. 74-75 s.

Mezi hlavní výhody vyhledávání pracovníků z interních zdrojů patří otevření možnosti postupu zaměstnancům na vyšší pozice, což je pro většinu pracovníků velmi motivující a zároveň se tím zlepšuje podnikové klima, s tím velmi úzce souvisí i další výhoda, kterou je uchazečova znalost podniku a svých spolupracovníků. Poměrně velkou výhodou jsou nízké náklady na získávání lidí, není třeba podávat inzeráty, pořádat výběrové řízení a další nákladné akce. Dále pak udržení úrovně mezd a platů, průhledná personální politika, regulovatelnost personálním plánem a cílevědomé personální řízení. V neposlední řadě bych také zmínila výhody, jako je rychlejší obsazení místa a uvolnění místa pro mladé zájemce a také omezení fluktuace.<sup>22</sup>

Získávání pracovníků z interních zdrojů má i své nevýhody, je sem řazen zejména omezený výběr pracovníků, vyšší náklady na vzdělávání lidí, protože povýšení neřeší potřebu bez dalšího vzdělávání, tzv. „podnikovou slepotu“, zklamání kolegů, méně uznání a rivalitu, v tomto případě musejí být personalisté obzvláště opatrní. Stejně tak se musí vyvarovat tomu, aby zaměstnanci nevnímali tento způsob jako automatické povyšování.<sup>23</sup>

Jak už bylo zmíněno, další možností získávání pracovníků, jsou externí zdroje. Jako jejich výhody jsou shledávány širší možnosti výběru pracovníků, jelikož své budoucí zaměstnance můžeme vyhledávat v podstatě kdekoliv – inzerce, úřady práce, specializované agentury, spolupráce se školami, aktivním usilováním o přechod konkrétního pracovníka. Dalšími výhodami jsou nové impulsy pro podnik, přichází je rychleji uznán stávajícími zaměstnanci a samozřejmě přesně pokryjeme potřeby podniku.<sup>24</sup>

Nevýhod zahrnuje tento způsob získávání pracovníků poměrně více, jedná se o vyšší náklady na vyhledávání, zvyšování fluktuace v podniku, negativní účinek na podnikové klima, protože ve své podstatě blokuje šance na postup interním pracovníkům. Obsadit dané místo, může trvat mnohem déle, než zpočátku očekáváme a stejně tak se nevyhneme riziku zkušební doby, kdy může nový pracovník „ze dne na den“ ukončit svůj pracovní poměr. Každý z nás má jiné představy o platu a proto nám hrozí riziko, že nenaplníme představy o platu nového pracovníka. Na závěr lze ještě

---

<sup>22</sup> Krmínská, R. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. České Budějovice: JCU v Českých Budějovicích, 2002. 189 s. ISBN 80-7040-581-3. 74-75 s.

<sup>23</sup> Krmínská, R. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. České Budějovice: JCU v Českých Budějovicích, 2002. 189 s. ISBN 80-7040-581-3. 75-76 s.

<sup>24</sup> Krmínská, R. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. České Budějovice: JCU v Českých Budějovicích, 2002. 189 s. ISBN 80-7040-581-3. 75-76 s.

zmínit nevýhody spojené s neznalostí podniku, kdy si postupné seznámení vyžaduje určitý čas i peníze.<sup>25</sup>

### 3.4 Výběrové řízení a vstupní pohovor

Úspěšně firmy si zpravidla uvědomují, že jejich úspěch stojí z velké části na jejich zaměstnancích, proto se snaží získávat do svých řad ty nejkvalitnější kandidáty. To je hlavní důvod pro pečlivý výběr budoucích zaměstnanců v několika kolech výběrového řízení. Zejména u specializovaných pozic bývá výběrové řízení víceúrovňové.<sup>26</sup>

Obecně může být průběh výběrového řízení popsán v následujících krocích:

- Shromáždění informací o uchazečích – došlé životopisy, průvodní dopisy a další požadované dokumentace – většinou provádí personalista na základě požadavků obsazované pozice
- Telefonický předvýběr – personalista kontaktuje kandidáty, hovor slouží k ověření a doplnění stěžejních informací k životopisu, poté následuje pozvání k osobnímu pohovoru
- 1. kolo pohovoru – je ve většině případů vedeno samotným personalistou
- 2. kolo pohovoru – zde může být přítomno více účastníků a je vedeno přímými nadřízenými a manažery
- Zpětná vazba a výsledek výběrového řízení – organizace oznámí všem účastníkům, zda uspěli či nikoli.<sup>27</sup>

---

<sup>25</sup> Krninská, R. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. České Budějovice: JCU v Českých Budějovicích, 2002. 189 s. ISBN 80-7040-581-3. 75-76 s.

<sup>26</sup> Výběrové řízení. *Www.job.assist.cz* [online]. 2010-12-01 [cit. 2011-10-07]. Dostupné z: <http://www.job.assist.cz/?m=uchazec&sm=vyberove-řízení>

<sup>27</sup> Průběh výběrového řízení. *Www.sprace.cz* [online]. 2010-11-20 [cit. 2011-10-07]. Dostupné z: <http://www.sprace.cz/poradna/prubeh-vyberoveho-řízení.html>

### 3.4.1 Vstupní pohovor

Vstupní pohovor je většinou doplňován dotazníkem, který zjišťuje základní informace o kandidátovi, a v neposlední řadě jsou součástí reference. Cílem pohovoru je obdržet informace, které potřebujeme k posouzení vhodnosti kandidáta na obsazovanou pozici a také k porovnání s ostatními kandidáty. Získáváme převážně informace o znalostech kandidáta, o jeho vzdělání, pracovních zkušenostech a názorech. Na základě pohovoru si personalista odvodí, zda je kandidát vhodný na danou pozici.<sup>28</sup>

Existují tyto typy výběrových rozhovorů:

- „Screeningový“ – rychlý rozhovor, ve kterém jsou vyřazeni nevhodní kandidáti
- „Standardní“ – průběh spočívá v kladení předem připravených otázek
- „Behaviorální interview“ – komplikovaná a časově náročná metoda, kdy kandidát prokazuje své vlastnosti na základě příkladů vlastního chování, kdy se v dané kvalitě projevoval
- „Rozhovor se zkouškou a hraní rolí“ – aplikace modelových situací, scénky
- „Komplexní pohovor“ – kombinace všech výše zmíněných praktik, ty se musí velmi dobře připravit, aby nedošlo k chaosu.<sup>29</sup>

---

<sup>28</sup> Armstrong, M. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10.vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. 800 s. ISBN 978-80-247-1407. 369-370 s.

<sup>29</sup> Hroník, F. *Jak se nespálit podruhé: Strategie a praxe výběrového řízení*. 1.vyd. Brno: MotivPress, 2007. 370 s. ISBN 978-80-254-0698-4. 311-313 s.

## 4 – Vzdělávání zaměstnanců

Vzdělávání a formování pracovních schopností se v moderní společnosti stává celoživotním procesem. V tomto procesu sehrává stále větší roli organizace a jí organizované vzdělávací činnosti.

Celoživotní vzdělávání se považuje za hlavní zdroj zvyšování produktivity současně je klíčem k nejnovějším informacím a znalostem, k pochopení a využití stále se zrychlujících změn a způsobem, jak se naučit učit se.<sup>30</sup>

Vyškolení zaměstnanci mohou udělat více kvalitní práce, dopouštějí se menšího množství chyb, vyžadují menší míru kontroly, mají vyšší pracovní morálku a vykazují menší míru únavy.<sup>31</sup>

### 4.1 Podnikové vzdělávání

Podnikové vzdělávání je systematický proces, při kterém zaměstnanci získávají dovednosti, schopnosti, znalosti a způsoby myšlení potřebné k dosažení cílů podniku.<sup>32</sup>

Základním cílem podnikového vzdělávání je rozvoj ve smyslu osvojování si nových znalostí a dovedností, jakou může být odborná způsobilost či kvalifikace a především dosažení změn v myšlení a chování pracovníků, které jsou nenahraditelné pro další rozvoj organizace a udržení její konkurenceschopnosti.<sup>33</sup>

#### 4.1.1 Funkce podnikového vzdělávání

Vzdělávání v organizaci má dvě základní funkce, a sice rozvoj způsobilosti všeho druhu a zvýšení krátkodobé a dlouhodobé výkonnosti.

---

<sup>30</sup> Stýblo, J. *Moderní personalistika: trendy, inspirace, výzvy*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 1998. 139 s. ISBN 80-7169-616-1. 115-118 s.

<sup>31</sup> Belcourt, M., Wright, P.C. *Vzdělávání pracovníků a řízení pracovního výkonu*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 1998. 248 s. ISBN 80-7169-459-2. 14 s.

<sup>32</sup> Boone, L.E., Kurtz, D.L. *Management*. 4.vyd. USA: McGraw-Hill, 1992. 605 s. ISBN 0-07540964-X. 547 s.

<sup>33</sup> Tureckiová, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 2.vyd. Praha: Grada Publishing, 2004. 172 s. ISBN 80-2470-405-6. 98 s.



Vzdělávací aktivita naplňuje také další funkce, jako orientační a adaptační, integrační, kvalifikační, specializační, inovační a změnová, motivační. Avšak všechny funkce nejsou naplňovány stejnou měrou, záleží na konkrétní fázi organizace.<sup>34</sup>

#### 4.1.2 Oblasti podnikového vzdělávání

Oblastí vzdělávání v podniku je hned několik, sehrávají poměrně důležitou roli, a proto budou v této podkapitole přiblíženy detailněji:

- Funkční vzdělávání – projektant, obchodník a analytik mají odborný charakter přípravy a učení do zásoby. Navazuje na popis práce a zabezpečuje, aby mohl pracovník zdárně a standardním způsobem vykonávat činnosti týkající se jeho práce. Obvykle bývá předmětem certifikace.
- Doplnkové funkční vzdělávání – zejména u projektantů bývá někdy výcvik v obchodních dovednostech, školení v jakosti a podobně pojmenován jako nadoborová příprava, která je rozšiřující. To, co je pro jednoho pracovníka funkčním vzděláváním, může být pro druhého doplňkovým. Jsou zde stírány hranice mezi rozvojem měkkých a tvrdých kompetencí a často má charakter zakázkového řešení.
- Manažerské vzdělávání – od MBA až po dílčí aktivity jako je například nácvik týmového řešení problémů a rozvoj dalších manažerských způsobilostí. V tomto případě nabývá manažerské vzdělávání všech možných podob.
- Jazykové vzdělávání
- IT školení
- Účelové vzdělávání – stress management, efektivní telefonování mají obvykle charakter rozvoje měkkých dovedností, ale není omezeno jen na ně. Často se uplatňují v podobě just-in-time a v podobě standardizovaných řešení. Tento charakter má řada vzdělávacích aktivit obsažených v akčním plánu.

---

<sup>34</sup> Hroník, F. *Jak se nespálit podruhé: Strategie a praxe výběrového řízení*. 1.vyd. Brno: MotivPress, 2007. 370 s. ISBN 978-80-254-0698-4. 127 s.

- Školení ze zákona – celá řada vzdělávacích aktivit vyplývá ze zákona a je tudíž povinná pro všechny.<sup>35</sup>

## 4.2 Systém podnikového vzdělávání

Systém podnikového vzdělávání je uzavřený cyklus se zpětnou vazbou, založený na neustálém zlepšování tohoto procesu. Je spojen s vytvářením podmínek pro soustavný rozvoj zaměstnanců, kladoucí menší důraz na formální vzdělávání, zato akcentující odpovědnost za svůj vlastní rozvoj, v ideálním případě začínající procesem vlastního sebepoznávání. Smyslem je vytvořit prostředí, kde zaměstnanci sdílejí představu učení se jako součást práce a vzájemného obohacování. Plné zapojení všech pracovníků do tohoto cyklu přináší jako celek efekt synergie.<sup>36</sup>

### 4.2.1 Identifikace vzdělávacích potřeb

Identifikace vzdělávacích potřeb je počáteční fází celé procesu podnikového vzdělávání. Autory Vodákem a Kucharčíkovou<sup>37</sup> byla analýza potřeb definována jako shromažďování informací o současném stavu znalostí, schopností a dovedností zaměstnanců, o výkonnosti jednotlivců, týmů a organizace, a v porovnání těchto údajů s požadovanou úrovní. Identifikací dostává odpovědi na otázky typu: Je výkonnost v předmětných dovednostech opravdu nezbytná? Je pracovník skutečně odměňován za ovládání těchto dovedností? Výsledkem analýzy je poté zjištění mezer ve výkonnosti, které je zapotřebí eliminovat, se zaměřením na takové, které je možné odstranit vzděláváním. A dalším výsledkem je návrh vhodného vzdělávacího programu.

Při identifikaci vzdělávací potřeby je možno vycházet ze tří základních typů:

- Předvídatelné oblasti potřeby
- Oblasti, kde potřeba vzniká pozorováním a při kontrole

---

<sup>35</sup> Hroník, F. *Jak se nespálit podruhé: Strategie a praxe výběrového řízení*. 1.vyd. Brno: MotivPress, 2007. 370 s. ISBN 978-80-254-0698-4. 128-129 s.

<sup>36</sup> Krminská, R. *Řízení lidských zdrojů*. 1.vyd. České Budějovice: JCU v Českých Budějovicích, 2002. 189 s. ISBN 80-7040-581-3. 94-96 s.

<sup>37</sup> Vodák, J., Kucharčíková, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 205 s. ISBN 978-80-247-1904-7. 138-140 s.

- Oblasti, kde potřeba vzniká jako reakce na neočekávané změny nebo problémy.

Proces identifikace vzdělávacích potřeb musí být provázaný s celopodnikovou strategií, plány osobního rozvoje jednotlivých pracovníků, s procesem hodnocení zaměstnanců i s požadavky samostatných zaměstnanců a jejich nadřízených.<sup>38</sup>

#### 4.2.2 Plánování vzdělávání

Na fázi identifikace vzdělávacích potřeb plynule navazuje fáze plánování vzdělávání, ve které je nutné porovnat zjištěné potřeby s možnostmi podniku, zabezpečit proces přesunu od stávajícího stavu k stavu žádoucímu.

Podle Koubka<sup>39</sup> by vypracovaný plán vzdělávání zaměstnanců měl odpovědět na následující otázky: Jaké vzdělávání má být zabezpečeno? Komu? Jakým způsobem? Kým? Kdy? Kde? Za jakou cenu a s jakými náklady? Jak se budou hodnotit výsledky vzdělávání a účinnost jednotlivých vzdělávacích programů?

Přesně vytvořený a strukturovaný plán je následovně jedinou zárukou efektivního a smysluplného podnikového vzdělávání.

#### 4.2.3 Realizace vzdělávacího procesu

Realizace procesu vzdělávání je třetí fází celého vzdělávacího cyklu, organizace má tedy za úkol zajistit vzdělávací akce, řadíme sem zejména rozhodnutí o dodavateli vzdělávacího programu nebo jmenovitý výběr školitelů, vyjednávání podmínek se smluvními partnery, zhotovení a uzavření smluv, zajištění potřebného zařízení a množství studijních materiálů, distribuce instrukcí k akci.<sup>40</sup>

---

<sup>38</sup> Krminská, R. *Řízení lidských zdrojů*. 1.vyd. České Budějovice: JCU v Českých Budějovicích, 2002. 189 s. ISBN 80-7040-581-3. 96 s.

<sup>39</sup> Koubek, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4.vyd. Praha: Management Press, 2009. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3. 250 s.

<sup>40</sup> Krminská, R. *Řízení lidských zdrojů*. 1.vyd. České Budějovice: JCU v Českých Budějovicích, 2002. 189 s. ISBN 80-7040-581-3. 98 s.

Podle Hroníka<sup>41</sup> jsou uváděny následující tři fáze realizace vzdělávacího procesu:

- Příprava – v této fázi už je připraven scénář, ale je nutno ještě připravit školitele, učební materiály, pomůcky a v neposlední řadě také účastníky. Přípravná fáze zahrnuje především specifikaci potřeb, analýzu účastníků a stanovení cílů vzdělávacího projektu.
- Vlastní realizace – začíná včasným příjezdem školitele na předem určené místo. Školitel postupuje dle programu, ale zároveň je vhodné, aby byl citlivý na atmosféru a schopnost účastníků přijímat nové informace a podle dění musí řídit tempo vzdělávání. Mimo naplnění obsahu je také školitel zodpovědný za vytvoření aktivního prostředí a za efektivní práci na kurzu. Zároveň by měl být připraven i na nestandardní situace.
- Transfer – v průběhu kurzu je potřeba mnohé poznatky nějak zachytit a nespolehat se pouze na paměť posluchačů. Některé poznatky je vhodné zapsat a vytvořit tím tzv. databanku know-how. Po skončení kurzu je transfer znalostí a dovedností zakotven možnostmi, kterými mohou být např. domácí úkoly, referování svým spolupracovníkům či krátký workshop.

#### 4.2.4 Vyhodnocení výsledků vzdělávání

Je třeba vědět, zda vzdělávání splnilo svůj cíl. Tato zpětná vazba o efektivitě vzdělávacích aktivit je snad nejdůležitější částí celého cyklu. Základním problémem je to, že vzdělání působí se zpožděním. Fáze vyhodnocení opět nejprve vyžaduje sběr informací o získaných dovednostech po absolvovaném školení, a následně jejich porovnání s výchozím stavem. Tyto informace se získávají ze strany zaměstnanců, kolegů, školitele, manažerů, případně prostřednictvím externích konzultantů. Je velmi důležité, aby byli zaměstnanci seznámeni s výsledky, což napomůže jejich motivaci pro účast na dalším vzdělávání.<sup>42</sup>

---

<sup>41</sup> Hroník, F. *Jak se nespálit podruhé: Strategie a praxe výběrového řízení*. 1.vyd. Brno: MotivPress, 2007. 370 s. ISBN 978-80-254-0698-4. 143 s.

<sup>42</sup> Hroník, F. *Jak se nespálit podruhé: Strategie a praxe výběrového řízení*. 1.vyd. Brno: MotivPress, 2007. 370 s. ISBN 978-80-254-0698-4. 162 s.

Informace, které budou získány z vyhodnocení výsledků vzdělávání, jsou kritickými vstupními údaji do příštího vzdělávacího cyklu.<sup>43</sup>

### 4.3 Výhody a nevýhody podnikového vzdělávání

Systematické podnikové vzdělávání s sebou přináší řadu výhod, které jsou uváděny Koubkem<sup>44</sup>:

- Umožnění formování pracovních schopností zaměstnanců podle specifických potřeb podniku
- Soustavné a neustálé zlepšování kvalifikace, znalostí, dovedností a osobnosti zaměstnanců
- Přínos ve zlepšování pracovního výkonu, produktivity práce i kvality výrobků či služeb výrazněji než jiné způsoby vzdělávání
- Umožnění zdokonalování vzdělávacích procesů na základě zkušeností získaných v předchozím cyklu, zvýšení motivace zaměstnanců
- Zvýšení atraktivity podniku na trhu práce a usnadnění získávání pracovníků
- Přispění k personálnímu a sociálnímu rozvoji zaměstnanců, zvýšení funkčnosti a platového postupu
- Zlepšování pracovní a mezilidských vztahů.

Souběžně s celým množstvím výhod systematického podnikového vzdělávání se mohou objevit i nevýhody. Ve výjimečných případech může vzdělávání pracovníků přerůst v nástroj manipulace s pracovníky. Případně mohou vzdělávací akce na zaměstnance působit jednostranně a toto působení může v budoucnosti ohrozit profesní mobilitu pracovníků. Firemní vzdělávání může vést i ke konfliktům. Lukrativní vzdělávací akce jsou finančně velmi náročné a mohou se stát nástrojem lobbistických

---

<sup>43</sup> Krmínská, R. *Řízení lidských zdrojů*. 1.vyd. České Budějovice: JCU v Českých Budějovicích, 2002. 189 s. ISBN 80-7040-581-3. 99 s.

<sup>44</sup> Koubek, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4.vyd. Praha: Management Press, 2009. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3. 322 s.

bojů o řídicí pozici. Poslední nevýhodou je problémovost investic do vzdělávání pracovníků, protože nelze jednoznačně spočítat návratnost a jejich účinek se dělí mezi podnik a zaměstnance.<sup>45</sup>

#### 4.4 Učíci se organizace

Jak už bylo zmíněno výše, každá organizace může k podnikovému vzdělávání přistupovat jinak. Existují organizace, které nepřipisují vzdělávání příliš vysokou hodnotu nebo se ke vzdělávání uchýlí pouze v případech největší potřeby. Na druhé straně je velké množství organizací, které zavádí systém podnikové vzdělávání tak, aby vedlo ke zvýšení efektivnosti práce jednotlivých pracovníků a úspěšnosti celé organizace.

Takovým speciálním přístupem ke vzdělávání v podniku je model učící se organizace, který byl blíže specifikován podle Dvořákové a kol.<sup>46</sup>: „Učíci se organizace je místo, kde lidé neustále rozšiřují a doplňují své schopnosti vytvářet takové věci, jaké si skutečně přejí, kde jsou podporovány nové způsoby myšlení, kde je dána volnost kolektivní práci a kde se lidé neustále učí, jak se společně učit.“

Z uvedené definice lze vyvodit, že učící se organizace se od ostatních organizací liší právě tím, že vzdělávání a rozvoj je součástí každého pracovního úkolu. Podnět učit se tedy vychází ze zaměstnance samotného a předmětem učení nejsou pouze školení, ale i získávání zkušeností od kolegů, jiných firem a vlastním studiem knih a odborných časopisů.

Dvořákovou a kol.<sup>47</sup> je uváděno, že v současné době je model učící se organizace ve fázi vývoje a hledání nových cest, jak dosáhnout naplnění jeho cílů.

---

<sup>45</sup> Mužík, J. *Profesní vzdělávání dospělých*. 1.vyd. Praha: Codex Bohemia, 1999. 200 s. ISBN 80-85963-93-0. 106 s.

<sup>46</sup> Dvořáková, Z. a kol. *Slovník pojmů k řízení lidských zdrojů*. 1.vyd. Praha: C.H.Beck, 2004. 157 s. ISBN 80-7179-468-6. 123 s.

<sup>47</sup> Dvořáková, Z. a kol. *Slovník pojmů k řízení lidských zdrojů*. 1.vyd. Praha: C.H.Beck, 2004. 157 s. ISBN 80-7179-468-6. 124-125 s.

## 5 – Profil organizace

Praktická část bude věnována analýze personálního řízení, která bude aplikována na Městský úřad Kaplice, Náměstí 70.

### 5.1 Vedení městského úřadu

V čele Města Kaplice stojí starosta, který zastupuje město navenek jako statutární zástupce a vrcholný představitel města. Do funkce je volen členy zastupitelstva z jeho řad na funkční období 4 let. Za výkon své funkce zodpovídá zastupitelstvu. Jmenuje a odvolává se souhlasem Krajského úřadu tajemníka.

*Starosta plní následující funkce:*

- Stojí v čele městského úřadu a zastupuje město navenek
- Starosta jmenuje a odvolává se souhlasem ředitele krajského úřadu tajemníka městského úřadu.<sup>48</sup>

*Starosta provádí tyto činnosti:*

- Svolává a zpravidla řídí zasedání Zastupitelstva města a Rady města
- Rozhoduje o záležitostech samostatné působnosti města svěřených mu radou města
- Odpovídá za informování veřejnosti o činnosti města
- Odpovídá za připravenost města k řešení krizových situací.<sup>49</sup>

*Pracovní náplň sekretářky starosty:*

- Vede korespondenci starosty, místostarostů města a tajemníka
- Vede agendu žádostí – žádosti eviduje a odpovídá za jejich kompletnost
- Přípravuje materiály pro jednání Zastupitelstva města a Rady města a zajišťuje jejich rozesílání

---

<sup>48</sup> Polostrukturovaný rozhovor s personalistkou Městského úřadu Kaplice

<sup>49</sup> Polostrukturovaný rozhovor s personalistkou Městského úřadu Kaplice

- Pořizuje zápis z jednání Zastupitelstva města a Rady města, zpracovává usnesení a výpisy z usnesení
- Vede hlavní pokladnu.<sup>50</sup>

Tajemník je vedoucím pracovníkem městského úřadu, je nadřízen všem pracovníkům a plní úkoly vedoucího organizace podle zvláštních předpisů.

*Pracovní náplň tajemníka města:*

- Zodpovídá za plnění úkolů městského úřadu v samostatné i přenesené působnosti
- Plní úkoly uložené Zastupitelstvem města, Radou města a starostou
- Zodpovídá za přípravu materiálů pro jednání Zastupitelstva města a Rady města
- Stanoví podle zvláštních právních předpisů platy zaměstnanců města, zodpovídá za dodržení limitu mzdových prostředků a nepřekročení schváleného počtu zaměstnanců do zařazení organizační struktury městského úřadu
- Vydává spisový řád, skartační plán a pracovní řád městského úřadu a další vnitřní směrnice městského úřadu, pokud je nevydá Rada města
- Zúčastňuje se zasedání Zastupitelstva města a schůzí Rady města s hlasem poradním
- Zpracovává obecně závazné vyhlášky města a nařízení
- Připravuje veřejnosprávní smlouvy na zajištění výkonu přenesené působnosti
- Zodpovídá za zajištění úkolů města a městského úřadu na úseku požární ochrany.<sup>51</sup>

*Pracovní náplň personalistky:*

- Vede personální agendu
- Zajišťuje realizace vzdělávacích programů zaměstnanců podle potřeb organizace
- Seskupuje centrální evidenci stížností a petic
- Obsluhuje telefonní ústřednu.<sup>52</sup>

<sup>50</sup> Polostrukturovaný rozhovor s personalistkou Městského úřadu Kaplice

<sup>51</sup> Polostrukturovaný rozhovor s personalistkou Městského úřadu Kaplice

<sup>52</sup> Polostrukturovaný rozhovor s personalistkou Městského úřadu Kaplice



## 5.2 Odbory městského úřadu

Rada města stanovila rozdělení pravomocí městského úřadu a pro jednotlivé úseky činnosti zřídila odbory a oddělení, v nichž jsou začleněni zaměstnanci města zařazení do městského úřadu.

*Městský úřad Kaplice se vnitřně člení na následující odbory:*

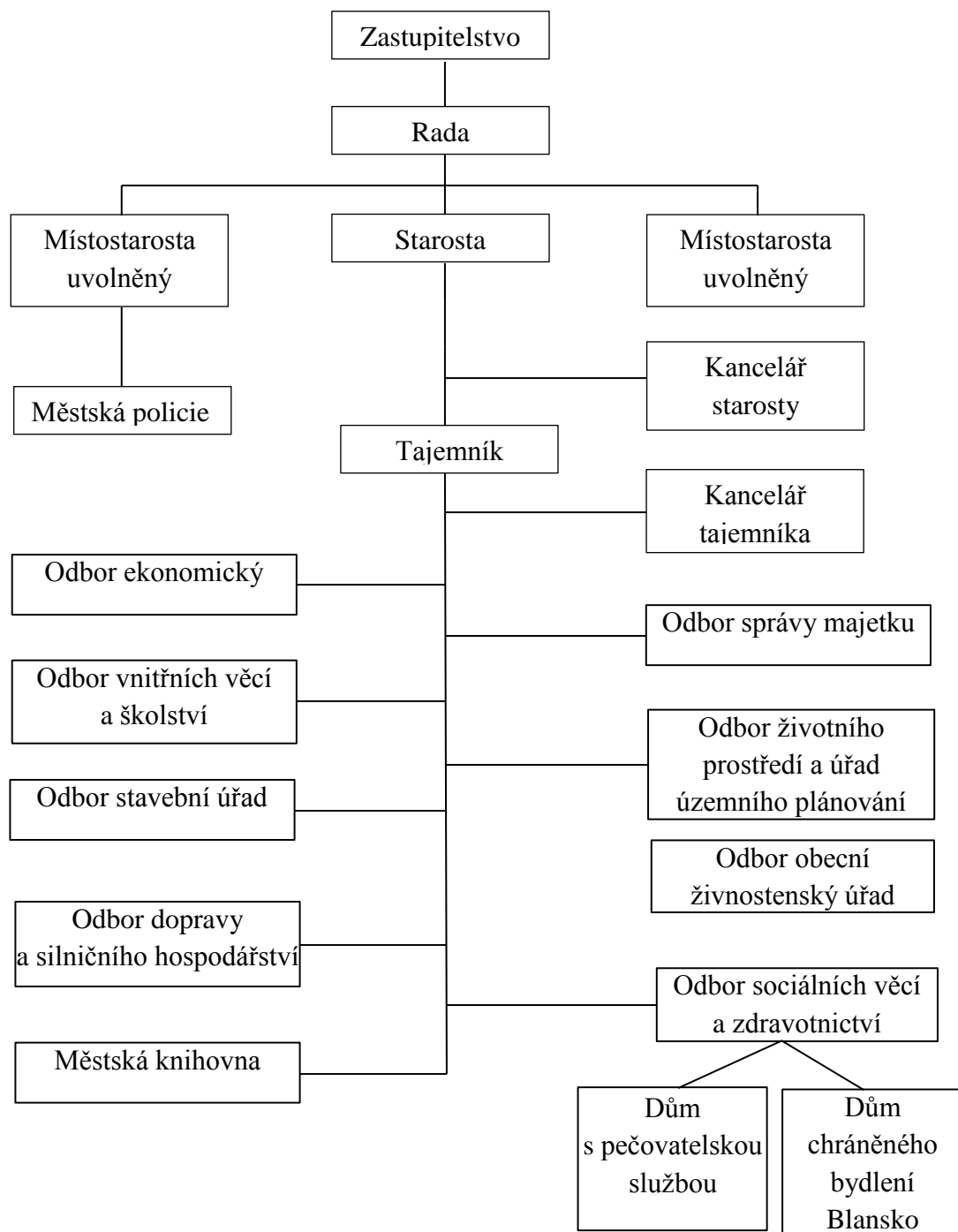
- Ekonomický odbor
- Odbor správy majetku
- Odbor vnitřních věcí a školství
- Odbor sociálních věcí a zdravotnictví
- Odbor životního prostředí a úřad územního plánování
- Odbor stavební úřad
- Odbor dopravy a silničního hospodářství
- Odbor obecní živnostenský úřad
- Referent památkové péče.<sup>53</sup>

---

<sup>53</sup> Polostrukturovaný rozhovor s vedoucí ekonomického odboru Městského úřadu Kaplice

## 5.3 Organizační struktura

Schéma č. 4<sup>54</sup>



<sup>54</sup> Městský úřad. *Www.mestokaplice.cz* [online]. 2008-01-01 [cit. 2011-12-13]. Dostupné z: [http://www.mestokaplice.cz/goto.php?id=&site=mu\\_org\\_struktura](http://www.mestokaplice.cz/goto.php?id=&site=mu_org_struktura)

## 5.4 Pracovníci městského úřadu

V podkapitole pracovníci městského úřadu budou zveřejněny tabulky týkající se počtu zaměstnanců městského úřadu a přilehlých pracovišť a to v rozdělení podle útvarů a podle dosaženého vzdělání.

Tab. č. 1: Počet pracovníků dle jednotlivých útvarů k 31. 12. 2011<sup>55</sup>

Útvar	Počet zaměstnanců
Správa	69
Policie	7
Pečovatelský dům	6
Knihovna	5
Hospodářská činnost	3
Uvolnění zastupitelé	1
Celkem	91

Tabulka č. 1 znázorňuje, že nejvíce pracovníků je zaměstnáno v útvaru správa, což jsou tedy úředníci a ostatní zaměstnanci úřadu, uvolněným zastupitelem je starosta města.

Tabulka č. 2: Počet pracovníků podle dosaženého vzdělání k 31. 12. 2011<sup>56</sup>

Vzdělání	Počet pracovníků
Základní	7
Středoškolské	58
Vyšší odborné	2
Vysokoškolské bakalářské	11
Vysokoškolské magisterské	13
Celkem	91

<sup>55</sup> Polostrukturovaný rozhovor s mzdovou účetní Městského úřadu Kaplice

<sup>56</sup> Polostrukturovaný rozhovor s mzdovou účetní Městského úřadu Kaplice

Z tabulky č. 2 je zřejmé, že většina zaměstnanců dosáhla středoškolského vzdělání. Vysokoškolské vzdělání je požadováno u pracovníků zastávajících vedoucí funkce.

## 5.5 Služby poskytované městským úřadem

Městský úřad poskytuje řadu služeb občanům města, jedná se o následující:

- Služby matriky
- Vydávání občanských průkazů a cestovních dokladů
- Služby živnostenského úřadu
- Stavební řízení v oboru stavební činnosti
- Stavební řízení v oboru dopravy
- Stavební řízení v oboru vodního hospodářství
- Vydávání loveckých a rybářských lístků
- Provoz hřbitova a služby krematoria
- Služby městské knihovny
- Provoz domu s pečovatelskou službou a chráněné bydlení
- Služby sběrného dvora
- Služby městské policie
- Služby kulturního informačního centra a kina
- Provoz 2 mateřských škol, 2 základních škol a 1 střední školy.<sup>57</sup>

---

<sup>57</sup> Polostrukturovaný rozhovor s vedoucí ekonomického odboru Městského úřadu Kaplice

## 6 – Personální systém v organizaci

Správné fungování personálního systému je naprosto nezbytné v každé organizaci a tudíž ani městský úřad není výjimkou a proto bude přiblížen v následujících podkapitolách.

### 6.1 Příjem nového pracovníka

#### 6.1.1 Výběrové řízení

Městský úřad Kaplice je povinen vyhlásit před každým příjmem nového pracovníka výběrové řízení. Stanovuje to zákon č. 312/2002 Sb. dle kterého je výběrové řízení podmínkou pro:

a) jmenování do funkce vedoucího úřadu a vedoucího úředníka

b) vznik pracovního poměru na dobu neurčitou úředníka zařazeného v:

- Krajském úřadu
- Magistrátu hlavního města Prahy
- Obecním úřadu obce s rozšířenou působností
- Pověřeném obecním úřadu
- Úřadu městského obvodu nebo městské části územně členěného statutárního města nebo městské části hlavního města Prahy, kterému je svěřen výkon přenesené působnosti v rozsahu pověřeného obecního úřadu (Zákon č. 312/2002 Sb. Zákon o úřednících územních samosprávných celků a o změně některých zákonů).<sup>58</sup>

*Průběh výběrového řízení:*

1. Zpracování oznámení – tajemník uvede veškeré požadavky na obsazovanou funkci
2. Vyhlášení výběrového řízení – tajemník zařídí zveřejnění oznámení na úřední desce a na internetové adrese města, musí tak učinit nejméně 15 dnů přede dnem

---

<sup>58</sup> Česko. Zákon č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků a o změně některých zákonů. In *Sbírka zákonů České republiky*. 2002, částka 7.

- určeným pro přihlášení uchazečů o přijetí do pracovního poměru (viz příloha 1)
3. Uzavření přihlášek do výběrového řízení – po uzavření přihlášek následuje posouzení písemných materiálů uchazečů výběrovou komisí, která má nejméně 3 členy (tajemník, personalistka, vedoucí odboru, kterého se výběrové řízení týká). Komise zkoumá, zda přihlášky a připojené doklady (životopis, výpis z evidence Rejstříku trestů, ověřená kopie dokladu o nejvyšším dosaženém vzdělání) splňují stanovené požadavky a předpoklady.
  4. Odmítnutí uchazečů – výběrová komise odmítne uchazeče, kteří nevyhovují stanoveným podmínkám
  5. Pozvánky uchazečům – pověřený člen výběrové komise odešle nejméně 14 dnů před datem osobního jednání pozvánky uchazečům, kteří předložili úplné přihlášky s požadovanými doklady, splňují požadavky a předpoklady stanovené v oznámení a považuje se za nutné osobní jednání. v pozvánce je nezbytné uvést datum jednání, místo a hodinu konání, lze oznámit i téma, které bude při osobním jednání diskutováno
  6. Realizace výběrového řízení – osobní jednání výběrové komise s uchazeči
  7. Ukončení výběrového řízení a zpracování písemné zprávy – výběrová komise předá písemnou zprávu vedoucímu úřadu s návrhem na uzavření pracovní smlouvy nebo na jmenování uchazeče do předmětné funkce
  8. Vedoucí úřadu k písemné zprávě připojí záznam o uzavření pracovní smlouvy nebo o jmenování úspěšného uchazeče do funkce.<sup>59</sup>

### 6.1.2 Přijetí pracovníka

Další důležitou fází je samotné přijetí nového pracovníka, toho nejúspěšnějšího při výběrovém řízení a splňuje veškeré požadavky městského úřadu.

*Nový pracovník musí při vstupu do zaměstnání vyplnit:*

- Žádost o přijetí do pracovního poměru
- Osobní dotazník (viz příloha 2)
- Čestné prohlášení k zařazení zaměstnance do platového stupně.<sup>60</sup>

---

<sup>59</sup> Polostrukturovaný rozhovor s personalistkou Městského úřadu Kaplice

<sup>60</sup> Polostrukturovaný rozhovor s personalistkou Městského úřadu Kaplice

*Nový pracovník musí při vstupu do zaměstnání předložit:*

- Potvrzení o délce zaměstnání a o zápočtu dob zaměstnání, případně také potvrzení o výdělku
- Životopis
- Doklad o nejvyšším dosaženém vzdělání
- Průkazku zdravotní pojišťovny k identifikaci zdravotního pojištění
- Doklad o zdravotní způsobilosti
- Při zasílání platu nebo části platu na účet uvést číslo peněžního ústavu, kam má být plat zasílán.

Nejpozději v den nástupu do zaměstnání je s novým pracovníkem sepsána pracovní smlouva, která musí obsahovat veškeré předepsané náležitosti. Dále jsou zaměstnanci vyhotoveny informace k pracovní smlouvě, pracovní náplň, platový výměr a personalistka také založí osobní spis zaměstnance.<sup>61</sup>

### **6.1.3 Zavedení nového pracovníka do personálního programu**

Městský úřad Kaplice používá pro svou personální činnost program Personální kancelář, Platy 2002 (v. 2. 0. 0) od firmy RESK, spol. s.r.o., Regionální ekonomické služby a konzultace.<sup>62</sup>

Při prvním spuštění programu zadala personalistka následující údaje, které v něm zůstávají po dobu dalšího užívání uloženy:

- Název a sídlo organizace – tento údaj je tištěn do hlaviček většiny sestav
- Jméno, příjmení a označení funkce starosty města – údaj je opět používán pro tisk sestav
- Stanovení částek platových tarifů – zaměstnanci městského úřadu jsou odměňováni na základě jejich zařazení do jednotlivých platových stupňů příslušné platové třídy.<sup>63</sup>

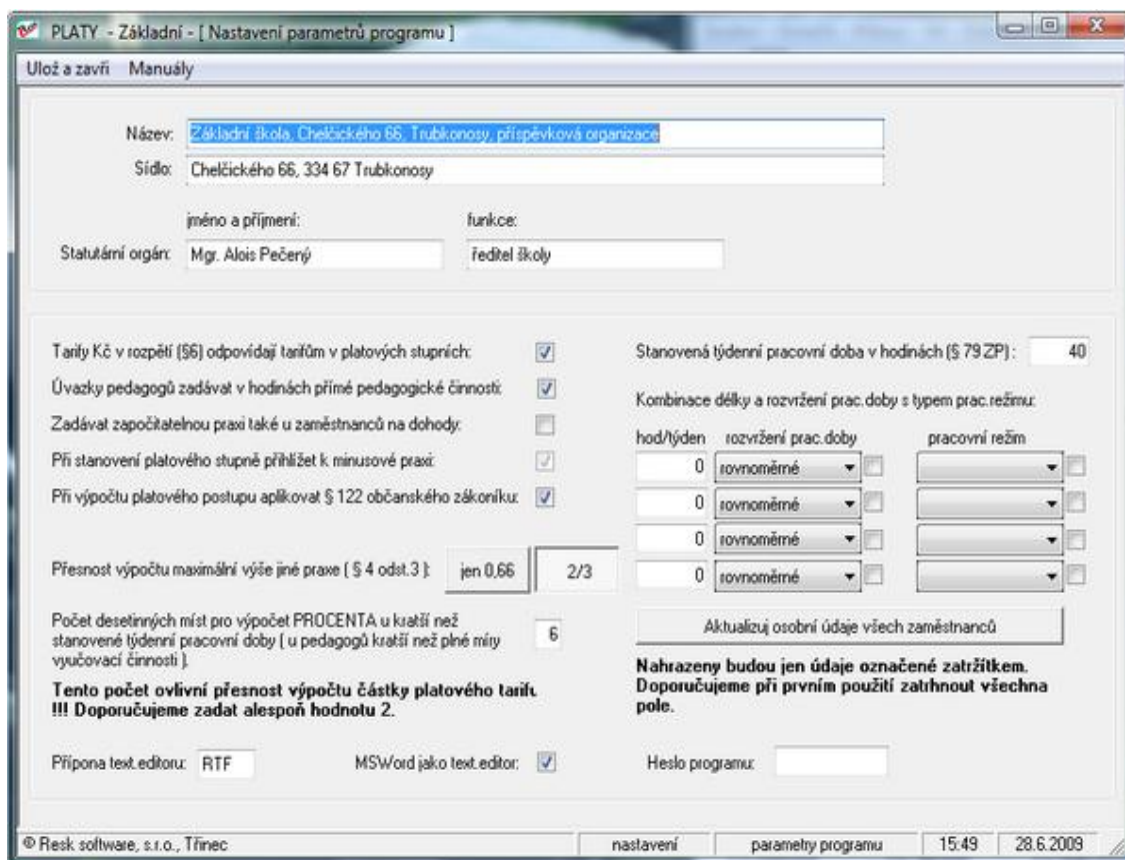
---

<sup>61</sup> Polostrukturovaný rozhovor s personalistkou Městského úřadu Kaplice

<sup>62</sup> Polostrukturovaný rozhovor s personalistkou Městského úřadu Kaplice

<sup>63</sup> Polostrukturovaný rozhovor s personalistkou Městského úřadu Kaplice

Obr. č. 1: První spuštění personálního programu<sup>64</sup>



*Personalistka zavádí nového pracovníka do programu následovně:*

1. Nový záznam o zaměstnanci zakládá personalistka označením tlačítka „Nový“ a v této části programu zadává nejprve osobní údaje nově přijatého pracovníka, dále pak údaje pro sestavování a tisk pracovní smlouvy a případně doplňující údaje
2. Mezi povinné údaje patří mimo jiné evidenční číslo, které musí splňovat podmínku jedinečnosti a je kontrolováno i v archivu osobních údajů. Nepřípustná hodnota je programem odmítnuta
3. Dále je nezbytné, aby personalistka zavedla pracovníka do platového zařazení. Musí tedy zadat základní údaje v okně „Zařazení“, které umožní kontrolu vkládaných dat. Do příslušných rubrik poté doplní:
  - Platovou třídu – po vložení platové třídy je vyžadováno zadání data zařazení pracovníka do této třídy, přičemž personalistka volí datum vzniku

<sup>64</sup> Personální program Městského úřadu Kaplice



pracovního poměru

- Druh tarifu – druhem tarifu je určen způsob stanovení částky platového tarifu v rámci příslušné platové třídy:
    - Platový stupeň dle započitatelné praxe – platový stupeň je určen platovou třídou a v rámci ní pak platovým stupněm odvozeným z délky započitatelné praxe
    - Platový stupeň dle započitatelné praxe + % zvýšení – tento platový tarif je dále zvýšen o částku, která odpovídá určitému % platového tarifu nejvyššího platového stupně v platové třídě, do které je zaměstnanec zařazen s tím, že toto zvýšení je zaokrouhleno na celé desetikoruny nahoru
    - Rozpětí platových tarifů – platový tarif určuje zaměstnanci zaměstnavatel v rámci rozpětí platových tarifů stanovených pro nejnižší až nejvyšší platový stupeň příslušné platové třídy
    - Rozpětí platových tarifů + % zvýšení – tento platový tarif je dále zvýšen o částku, která odpovídá určitému % platového tarifu nejvyššího platového stupně v platové třídě, do které je zaměstnanec zařazen s tím, že toto zvýšení se zaokrouhluje na celé desetikoruny nahoru
  - Dosažené vzdělání – personalistka uvede co nejvyšší dosažené vzdělání, obor vzdělání, typ vzdělání a datum jeho ukončení, dále zde může personalistka zadat ostatní školy, které zaměstnanec absolvoval, tím že vloží další řádek a vypíše opět potřebné údaje
  - Dosažená praxe – v tomto okně vyplňujeme název zaměstnavatele a druh práce, kterou zaměstnanec vykonával u předchozích zaměstnavatelů, podle údajů, které má personalistka k dispozici vyplní do položek „datum od“ a „datum do“ délku praxe u jednotlivých zaměstnavatelů. Jako poslední řádek v okně PRAXE musí být uveden řádek, obsahující údaje o pracovním poměru na městském úřadě a vyplněný ve všech položkách a s koeficientem zápočtu praxe ve výši 1,00
4. Obrazovka je rozdělena na dvě poloviny, v levé části obrazovky je seznam zaměstnanců, v pravé části jsou vypisovány základní osobní údaje zaměstnance, kterého personalistka do programu právě zavádí
  5. Po vyplnění všech potřebných údajů do programu tiskne personalistka

pro nového zaměstnance:

- Pracovní smlouvu
- Informace o právech a povinnostech vyplývající z pracovního poměru
- Pracovní náplň (viz příloha 3)
- Souhlas se správou, zpracováním a uchováním osobních údajů
- Přehled o zápočtu praxe a dosaženém vzdělání
- Platový výměr.<sup>65</sup> (viz příloha 4)

Obr. č. 2: Osobní údaje zaměstnanců v personálním programu<sup>66</sup>

úsek	os.číslo	příjmení	jméno	titul
7010	63029	Nováková	Petra	
7011	63113	Hudečková	Vlasta	
7011	63146	Smilník	Tomáš	Ing.
7013	63353	Špilhová	Petra	Mgr.

úsek: 7010  
osobní číslo: 63029  auto  
příjmení: Nováková  
jméno: Petra  
titul:   
rodné číslo: 745509/0961  
bydliště  
ulice: č.p.236  
město: Nýdek  
PSČ: 739 81  
druh pracovníprávního vztahu:  
hlavní pracovní poměr  
pracovní zařazení:  souběžný PPV  
uklížečka

Nováková Petra      číslo úseku      19:49      11.1. 2001

V tomto okamžiku má personalistka kompletně zavedeného pracovníka v personálním programu a může pracovat s veškerými jeho údaji, v případě potřeby je může měnit či doplňovat. Dále následuje zavedení pracovníka do mzdového programu, to je již v náplni práce mzdové účetní.

<sup>65</sup> Polostrukturovaný rozhovor s personalistkou městského úřadu Kaplice

<sup>66</sup> Personální program Městského úřadu Kaplice

## 7 – Vzdělávání pracovníků

Na všechny pracovní pozice jsou vymezeny určité kvalifikační předpoklady, které souvisejí s dosaženým vzděláním pracovníků. Podle dosaženého vzdělání, pracovní náplně a započitatelné praxe zařadí personalistka pracovníka do platové třídy a platového stupně dle Nařízení vlády č. 564/2006 Sb., o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě.<sup>67</sup>

Při rozhodování o vyslání úředníka na vzdělávání se zvažují následující kritéria<sup>68</sup>:

- Cena
- Doprovodné náklady (strava, ubytování)
- Vzdálenost od vysílajícího úřadu (cestovní výdaje)
- Osobnost lektora
- Vhodnost termínu
- Soulad obsahu vzdělávací akce s plánem vzdělávání

### 7.1 Vstupní vzdělávání

Pro vstupní vzdělávání má městský úřad stanoven optimální rozsah 40 vyučovacích hodin a vzorový vzdělávací program je rozdělen na šest závazných modulů s doporučenou časovou dotací. Součástí vzorového vzdělávacího programu jsou i rozšiřující vzdělávací moduly, jež jsou koncipovány tak, aby úředník získal komplexní informaci o veřejné správě včetně jejího začlenění do budoucích evropských struktur.<sup>69</sup>

---

<sup>67</sup> Česko. Nařízení vlády č. 564/2006 Sb., o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě. In *Sbírka zákonů České republiky*. 2006, částka 3-4.

<sup>68</sup> Polostrukturovaný rozhovor s personalistkou Městského úřadu Kaplice

<sup>69</sup> Polostrukturovaný rozhovor s personalistkou Městského úřadu Kaplice

### *1. Vzdělávací modul – Právo*

Časový rozsah vzdělávacího modulu: 8 hodin

Cíl vzdělávacího modulu:

Seznámení zaměstnance správního úřadu s úvodem do studia práva, tvorbou právních předpisů a organizačních norem, základy ústavního a správního práva a také základy hospodářského a finančního práva.

### *2. Vzdělávací modul – Veřejná správa v ČR*

Časový rozsah vzdělávacího modulu: 6 hodin

Cíl vzdělávacího modulu:

Seznámení pracovníka s úlohou a postavením veřejné správy, s její organizací a principy a současně jej uvést do problematiky reformy veřejné správy, zejména na úrovni územních samosprávných celků (krajů a obcí).

### *3. Vzdělávací modul – Organizace a řízení správního úřadu*

Časový rozsah vzdělávacího modulu: 8 hodin

Cíl vzdělávacího modulu:

Seznámit nové zaměstnance s konkrétními předpisy o organizaci, řízení a kompetencích správního úřadu a s „praktickými úřednickými znalostmi a dovednostmi“.

### *4. Vzdělávací modul – Veřejná ekonomika a finance*

Časový rozsah vzdělávacího modulu: 8 hodin

Cíl vzdělávacího modulu:

Seznámení zaměstnance s veškerými základními pojmy z oblasti veřejné ekonomie a veřejných financí včetně praktického exkurzu o sestavování rozpočtu kraje, případně obce, vymezení základních pojmů o kontrole veřejných financí, účelném využití veřejných rozpočtů včetně problematiky veřejných zakázek.

#### *5. Vzdělávací modul – Informatika*

Časový rozsah vzdělávacího modulu: 6 hodin

Cíl vzdělávacího modulu:

Na uživatelské úrovni ovládat základní softwarové vybavení (schopnost ovládat úpravy editace textů, práce s databázemi, s grafy, zvládnout problematiku elektronické pošty, práce s internetem). Současně se také zaměstnanci seznámí s informačním systémem ve veřejné správě a s problematikou ochrany dat v této oblasti.

#### *6. Vzdělávací modul – Bezpečnost a ochrana zdraví*

Časový rozsah vzdělávacího modulu: 4 hodiny

Cíl vzdělávacího modulu:

Seznámit nově nastupujícího zaměstnance s problematikou bezpečnosti práce a ochrany zdraví. Lze sem v širším slova smyslu zařadit problematiku životního prostředí a výchovu k ochraně životního prostředí, a to v souladu s usnesením vlády ČR.<sup>70</sup>

V praxi vstupní vzdělávání realizuje Městský úřad Kaplice u Krajského úřadu v Českých Budějovicích. Součástí tohoto vzdělávacího programu je praktikum úřadu, které provádí přímo tajemník úřadu a je zaměřeno na zcela konkrétní záležitosti a chod daného úřadu. Patří sem<sup>71</sup>:

- Pracovní řád Městského úřadu Kaplice

---

<sup>70</sup> Polostrukturovaný rozhovor s personalistkou Městského úřadu Kaplice

<sup>71</sup> Polostrukturovaný rozhovor s personalistkou Městského úřadu Kaplice

- Vnitřní směrnice a nařízení Městského úřadu Kaplice
- Spisová služba Městského úřadu Kaplice
- Organizační řád Městského úřadu Kaplice
- Činnost Rady Města Kaplice a Zastupitelstva Města Kaplice
- Náplň činností jednotlivých odborů
- Systém vzdělávání na Městském úřadě Kaplice.

## 7.2 Průběžné vzdělávání

Průběžné vzdělávání je další povinností úředníka, kterého se musí zúčastnit a díky němuž je možné naplňovat rozsah 18-ti dnů určených na vzdělávání. Jedná se o nejčastěji absolvovaný druh vzdělávání, v němž je i největší nabídka. Tuto formu vzdělávání zajišťují akreditované vzdělávací instituce formou akreditovaných kurzů, které nabízejí úřadům. Kurzy bývají většinou jednodenní a zabírají 8 vyučovacíh hodin.<sup>72</sup>

Přehled akreditovaných kurzů průběžného vzdělávání úředníků Městského úřadu Kaplice:<sup>73</sup>

- Správní řád v praxi
- Archivní a spisová služba ve veřejné správě
- Zákoník práce v běžné praxi
- Správní řízení na úseku evidence obyvatel
- Přestupkové řízení v praxi
- Stavební zákon v praxi
- Nové nástroje územního plánování
- Zákon o odpadech a zákon o obalech

<sup>72</sup> Polostrukturovaný rozhovor s personalistkou Městského úřadu Kaplice

<sup>73</sup> Polostrukturovaný rozhovor s personalistkou Městského úřadu Kaplice

- Ochrana životního prostředí
- Zákon o ochraně ovzduší
- Zákon o sociálních službách
- Ochrana dětí zanedbávaných, zneužívaných a týraných v právu a praxi
- Zvládání problémových klientů
- Vydávání občanských průkazů a cestovních dokladů
- Matrika – vybraná ustanovení zákona o rodině
- Vidimace a legalizace
- Vyřizování stížností a petic
- Místní poplatky, zákon o správě daní a poplatků v praxi
- Správní řízení v bezpečnosti silničního provozu
- Zákon o pozemních komunikacích
- Správní řád a jeho aplikace v řízení před živnostenskými úřady.

Kurzů průběžného vzdělávání je celá řada. Avšak nejvíce úředníků je proškoleno v kurzu Správní řád v praxi a to z důvodu toho, že všechny odbory Městského úřadu Kaplice se správním řádem řídí a postupují podle něj, a proto je proškolení všech úředníků nutné.

#### *Další druhy vzdělávání*

Současný systém vzdělávání stanovený v zákoně č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků nepokrývá zdaleka všechny požadavky na vzdělávání potřebné a vhodné ke zlepšení a zkvalitnění výkonu úředníka veřejné správy. Úředníci dle vlastních vzdělávacích požadavků tato vzdělání absolvují, ale ty se nezapočítávají

do 18-ti dnů určených na vzdělávání. Jde například o vzdělávání jazykové a počítačové.<sup>74</sup>

### *Jazykové vzdělávání*

Po vstupu do EU se objevil jeden z největších problémů veřejné správy, a to neznalost cizího jazyka. Úředníci narazili na jazykovou bariéru, která vyvstává nejen v odborných debatách, ale i v základní komunikaci s občany jiných zemí. Už jen z důvodu polohy Kaplice, která leží velmi blízko hranic s Rakouskem, je znalost jazyka nezbytně nutná. Proto se na městském úřadě konají pro pracovníky jazykové kurzy německého jazyka, každý týden 2 hodiny. Zásadním problémem je nedostatečná motivace pracovníků, protože znalost cizího jazyka není zapsána v popisu pracovní činnosti a není tudíž možné ji po úřednících vyžadovat. A tak jazyky studují pouze ti, kteří z vlastního podnětu chtějí.<sup>75</sup>

### *Vzdělávání v informačních technologiích (počítačové vzdělávání)*

Postupem času se stalo používání výpočetní techniky více než samozřejmostí. A z tohoto důvodu bylo potřeba na městském úřadě vyškolit velké množství úředníků (především vyšších věkových kategorií) v základních znalostech používání počítačů. Informatik úřadu teda připravil kurz zaměřený na základní užívání PC, práce se soubory a daty, MS Word, MS Excel a MS Outlook. Kurz probíhá podle konkrétních potřeb pracovníků.<sup>76</sup>

Průběžné vzdělávání úředníků na Městském úřadě Kaplice probíhá, ale chybí hlavně jeho vyhodnocování z hlediska účinnosti a účelnosti. Proškolení úředníci nepožizují ani písemným záznam z realizovaných školení. Bylo zjištěno, že na Městském úřadě Kaplice není doposud zaveden systém, v němž by se jednotliví úředníci mohli vyjádřit ke svému dalšímu vzdělávání a osobnímu rozvoji.

---

<sup>74</sup> Polostrukturovaný rozhovor s personalistkou Městského úřadu Kaplice

<sup>75</sup> Polostrukturovaný rozhovor s personalistkou Městského úřadu Kaplice

<sup>76</sup> Polostrukturovaný rozhovor s personalistkou Městského úřadu Kaplice



## 8 – Finanční stránka města Kaplice

Zajímavé a zároveň i velice přínosné by bylo seznámit se v závěru práce s finanční stránkou města Kaplice, a proto bude této problematice věnována následující kapitola.

### 8.1 Analýza minulého rozpočtového hospodaření města Kaplice

Tvorba a kontrola rozpočtu města Kaplice je v kompetenci ekonomického odboru městského úřadu. Ten požaduje od jednotlivých vedoucích odborů městského úřadu a vedoucích příspěvkových organizací sestavení jim příslušných rozpočtových požadavků. Vedoucí odborů je řídí především dle skutečných výdajů předešlých let s přihlédnutím k současným vývojovým trendům. Ekonomický odbor také požaduje u navýšených položek odůvodnění jejich nárůstu. Po přijetí tohoto návrhu sestavuje návrh rozpočtu města, jenž předává k projednání radě města, která může vznést vlastní připomínky a návrhy.<sup>77</sup>

Při hodnocení rozpočtového hospodaření města Kaplice vychází tato práce z ročních rozpočtů let 2007 – 2011.

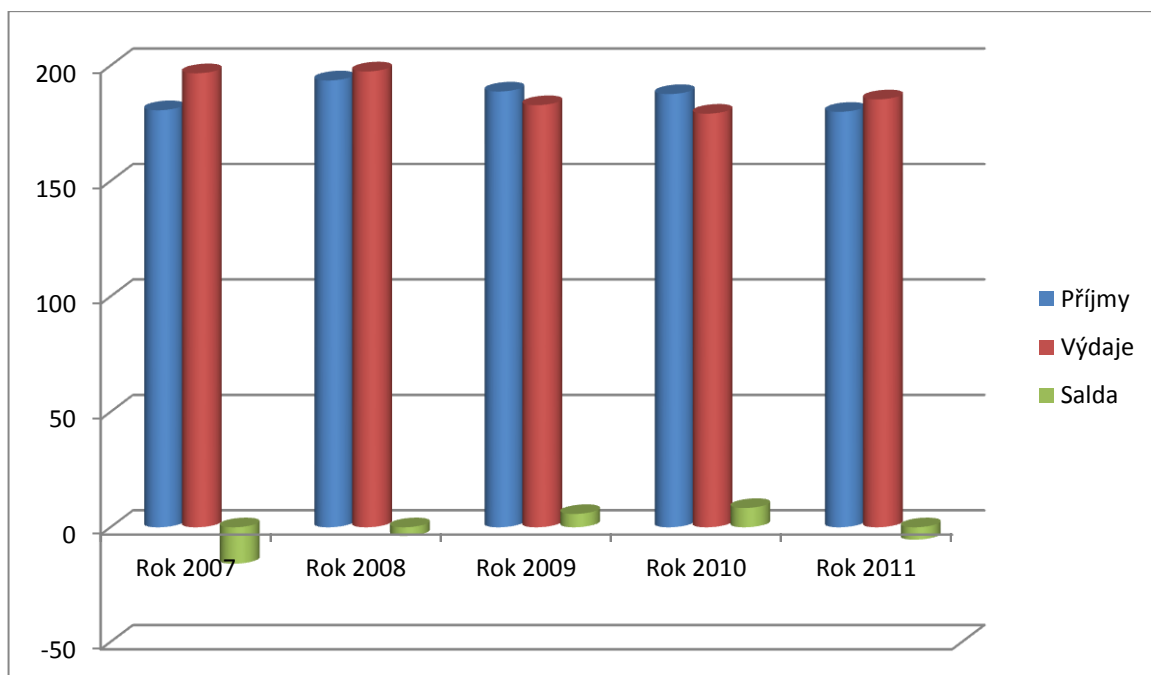
Tabulka č. 3: Analýza rozpočtového hospodaření města Kaplice v letech 2007 – 2011<sup>78</sup>

<b>Položka</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>
Daňové příjmy	77 384 632,43	83 150 146,04	72 451 461,12	75 111 716,46	74 806 057,32
Nedaňové příjmy	20 212 313,79	16 382 882,38	15 809 274,21	25 224 971,45	16 104 831,26
Kapitálové příjmy	6 814 337,00	16 753 307,00	6 561 743,00	1 994 950,00	1 006 359,00
Dotace	76 317 162,41	77 316 666,57	93 928 330,45	85 338 782,03	88 121 723,65
<b>Příjmy celkem</b>	<b>180 728 445,63</b>	<b>193 603 001,99</b>	<b>188 750 808,78</b>	<b>187 670 419,94</b>	<b>180 038 971,23</b>
Běžné výdaje	132 914 592,32	132 578 313,98	150 159 828,24	143 285 947,50	142 417 347,34
Investiční akce	63 739 185,79	64 873 436,27	32 780 065,84	35 956 483,37	42 975 411,99
<b>Výdaje celkem</b>	<b>196 653 778,11</b>	<b>197 451 750,25</b>	<b>182 939 894,08</b>	<b>179 242 430,87</b>	<b>185 392 759,33</b>
<b>Saldo rozpočtu</b>	<b>-15 925 332,48</b>	<b>-3 848 748,26</b>	<b>5 810 914,70</b>	<b>8 427 989,07</b>	<b>-5 353 788,10</b>

<sup>77</sup> Polostrukturovaný rozhovor s vedoucí ekonomického odboru Městského úřadu Kaplice

<sup>78</sup> Rozpočty města Kaplice

Graf č. 1: Vývoj celkových příjmů, výdajů a sald hospodaření v letech 2007 – 2011 (v mil. Kč)<sup>79</sup>



## 8.2 Zadluženost města Kaplice

Nedostatek vlastních příjmů a dotací vede města k hledání cizích zdrojů a zadlužování se. Vláda ČR přijala v roce 2004 usnesení č. 346 o regulaci zadluženosti obcí a krajů pomocí *ukazatele dluhové služby*. Obcím a krajům, které překročí 30 % výši ukazatele, oznámí MF ČR tuto skutečnost dopisem ministra financí s tím, že by měla být přijata taková opatření, aby v následujícím období tento ukazatel nebyl překročen. v případě, že i v dalším roce obec nebo kraj překročí tuto hranici 30 %, MF ČR předá seznam těchto obcí a krajů poskytovatelům prostředků ze státního rozpočtu a státních fondů, aby při projednávání žádostí těchto obcí a krajů k této skutečnosti přihlédli.<sup>80</sup>

<sup>79</sup> Rozpočty města Kaplice

<sup>80</sup> USNESENÍ VLÁDY ČESKÉ REPUBLIKY ze dne 14. dubna 2004 č. 346 o Regulaci zadluženosti obcí a krajů pomocí ukazatele dluhové služby. In *Sbírka zákonů České republiky*. 2004.

Tabulka č. 4: Konstrukce ukazatele dluhové služby za rok 2007 (v tis. Kč)<sup>81</sup>

Číslo řádku	Název položky	Rok 2007
1	Daňové příjmy (po konsolidaci)	77 384,44
2	Nedaňové příjmy po konsolidaci	20 212,33
3	Přijaté dotace – souhrnný dotační vztah	19 224,77
4	Dluhová základna (ř. 1 + 2 + 3)	116 821,74
5	Úroky	1 593,32
6	Splátka jistin a dluhopisů	5 661,40
7	Splátky leasingu	310,47
8	Dluhová služba (ř. 5 + 6 + 7)	7 565,19
<b>9</b>	<b>Ukazatel dluhové služby (ř. 8 / ř. 4)</b>	<b>6,48 %</b>

Tabulka č. 5: Vývoj ukazatele dluhové služby v letech 2007 – 2011 (v procentech)<sup>82</sup>

Rok	2007	2008	2009	2010	2011
<b>Ukazatel dluhové služby</b>	6,48	8,14	9,98	8,30	4,79

V letech 2008 – 2009 realizovalo město Kaplice investiční akce dotované z Regionálních operačních programů EU. Jednalo se o rekonstrukce komunikací, revitalizaci městského parku a stavební úpravy v objektu Linecká 368 – Gymnázium a obchodní akademie. Tyto akce byly předfinancovány z úvěru u České spořitelny a. s. a po obdržení dotace ve výši 22 043 755,69 Kč byla tato částka převedena na mimořádnou jednorázovou splátku úvěru. Uvedená skutečnost nepříznivě ovlivnila výpočet ukazatele dluhové služby. V případě rovnoměrných splátek dle splátkového kalendáře by byl ukazatel dluhové služby ke dni 31.12.2009 9,98 %.<sup>83</sup>

<sup>81</sup> Rozpočty města Kaplice + účetní program

<sup>82</sup> Rozpočty města Kaplice + účetní program

<sup>83</sup> Polostrukturovaný rozhovor s vedoucí ekonomického odboru Městského úřadu Kaplice

### 8.3 Soustava informativních a monitorujících ukazatelů (SIMU)

Ministerstvo financí vypracovalo návrh monitoringu hospodaření obcí, který reaguje na současnou v nynější době již nevyhovující konstrukci ukazatele dluhové služby.

Tento návrh byl schválen usnesením vlády České republiky č. 1395 ze dne 12. listopadu 2008 o monitoringu hospodaření obcí a nahradil tak usnesení z roku 2004 o regulaci zadluženosti obcí a krajů pomocí dluhové služby. Jako účel si klade transparentní, komplexní a objektivní zhodnocení stavu obecních financí a zadluženosti v jednotlivých obcích.<sup>84</sup> Příklad výpočtu SIMU za město Kaplice popisuje následující tabulka.

Tabulka č. 6: Výpočet SIMU za Kaplici (v tis. Kč)<sup>85</sup>

Č. řádku	Ukazatel	Stav k 31.12.2010	Stav
1	Počet obyvatel	6 656	6 612
2	Příjmy celkem (po konsolidaci)	187 670,44	180 038,98
3	Úroky	1 857,90	1 666,92
4	Uhrazené splátky dluhopisů a půjč.	13 722,84	6 961,27
5	Dluhová služba celkem	15 580,74	8 628,19
<b>6</b>	<b>Ukazatel dluhové služby (%)</b>	<b>8,30</b>	<b>4,79</b>
7	Rozvaha aktiv a pasiv	1 058 103,00	830 736,00
8	Cizí zdroje a finanční výpomoci	121 808,00	70 746,00
9	Stav na bankovních účtech	39 373,00	34 068,00
10	Úvěry a komunální obligace	62 724,00	55 763,00
11	Přijaté návratné finanční výpomoci	8 711,00	0,00
12	Zadluženost celkem	71 435,00	55 763,00
<b>13</b>	<b>Podíl CZ a PNFV k celk. aktivům</b>	<b>11,51</b>	<b>8,52</b>
14	Podíl zadluženosti na cizích zdrojích	58,65	78,82
15	Zadluženost na jednoho obyvatele (v %)	18,30	10,70
16	Oběžná aktiva	102 690,00	55 548,00
17	Krátkodobé závazky	57 728,00	14 983,00
<b>18</b>	<b>Celková (běžná) likvidita</b>	<b>1,78</b>	<b>3,71</b>

<sup>84</sup> Moderní obec. [www.moderniobec.ihned.cz](http://www.moderniobec.ihned.cz) [online]. 2012-03-01 [cit. 2011-03-24]. Dostupné z: <http://moderniobec.ihned.cz/c1-54884330-hospodareni-obci-pod-kontrolou>

<sup>85</sup> Rozpočty města Kaplice + účetní program

Podíl cizích zdrojů a přijatých návratných finančních výpomocí k celkovým aktivům zachycuje míru zadlužení majetku (oběžných i stálých aktiv) dané obce a v příspěvkových organizacích jí zřízených. To tedy vypovídá o tom, jaký podíl aktiv je kryt z cizích zdrojů a přijatých návratných finančních výpomocí. Jde o transformovaný ukazatel věřitelského rizika využívaný při standardních finančních analýzách v soukromém sektoru. Ministerstvo financí stanovilo jako hranici 25%, protože v případě překročení tedy obec kryje svůj majetek z více než jedné čtvrtiny cizími zdroji a tedy je u ní zvýšené riziko problémů s jejich splácením.<sup>86</sup> z uvedené tabulky je zřejmé, že město Kaplice má tento ukazatel naprosto vyhovující.

Ukazatel celkové likvidity vyjadřuje jaký je podíl oběžných aktiv a krátkodobých závazků. Nízký poměr oběžných aktiv ke krátkodobým závazkům poukazuje na situaci, kdy obec již není schopna splácet své krátkodobé závazky (ocitá se v platební neschopnosti). To znamená, je-li ukazatel nižší než 1, obec není schopna pokrýt své krátkodobé závazky z oběžných aktiv (je nelikvidní, insolventní). Proto je daná obec zpravidla donucena tyto krátkodobé závazky řešit přijetím bankovního úvěru – jde tedy o nahrazení krátkodobého závazku závazkem dlouhodobým, a v krajním případě i prodejem svého dlouhodobého majetku.<sup>87</sup>

I z těchto zmíněných důvodů bylo stanoveno ministerstvem financí jako rizikové pásmo v intervalu, kdy hodnoty jsou nižší než jedna, tedy mezi hodnotami nula a jedna. Městu Kaplice vycházejí ukazatele likvidity poměrně vysoké, a proto lze usoudit, že je schopno splácet své závazky bez problémů.

---

<sup>86</sup> Moderní obec. *Www.moderniobec.ihned.cz* [online]. 2012-03-01 [cit. 2011-03-24]. Dostupné z: <http://moderniobec.ihned.cz/c1-54884330-hospodareni-obci-pod-kontrolou>

<sup>87</sup> Moderní obec. *Www.moderniobec.ihned.cz* [online]. 2012-03-01 [cit. 2011-03-24]. Dostupné z: <http://moderniobec.ihned.cz/c1-54884330-hospodareni-obci-pod-kontrolou>

## 9 – Diskuse a návrhy změn

Analýzou personálního systému Městského úřadu, Kaplice a především tedy analýzou vzdělávání pracovníků bylo zjištěno, že systém vzdělávání obsahuje drobné nedostatky a jejich odstranění a náprava by vedly ke zvýšení účinnosti vzdělávání.

Jako největší nedostatek procesu vzdělávání lze shledat skutečnost, že v organizaci nedochází k vyhodnocování školení a vzdělávacích akcí, které by mělo být bezpodmínečnou součástí celého vzdělávacího systému, protože bez zpětné vazby se vzdělávací aktivity mohou stát méně efektivní.

Z tohoto důvodu navrhuji, aby každý zaměstnanec, který se zúčastní školení či vzdělávací akce, vyhotovil písemný záznam, kde uvede název vzdělávací instituce, název semináře, jméno lektora, stručný obsah absolvovaného semináře, vlastní hodnocení školení a konkrétní přínosy pro osobu školeného, případně další doporučení. Zápisy by byly shromažďovány ve speciální složce a s obsahy zápisů by byli ostatní pracovníci seznamováni na poradách. v případě potřeby by to spisů mohli nahlížet i jednotliví zaměstnanci městského úřadu.

Dále by též byla vhodná průběžná kontrola a hodnocení účinnosti uskutečněných školení tajemníkem úřadu. Ten by si vedl písemné záznamy, kdo kurz absolvoval a jaký byl přínos pro jednotlivé pracovníky a zda navrhuje podobný kurz absolvovat do budoucna dalším zaměstnancům.

## ZÁVĚR

Zvolené téma bakalářské práce bylo bezpochybně správnou volbou, jelikož se jedná o téma aktuální, které se dotýká každého jedince. a proto není vůbec na škodu dozvědět se o takové problematice co nejvíce informací.

Cílem práce bylo nastínit problematiku řízení lidských zdrojů na Městském úřadě, Kaplice, konkrétně se jednalo o přijímání nových pracovníků a především o vzdělávání nově přijatých i stávajících zaměstnanců.

První část byla zaměřena na oblasti řízení lidských zdrojů a pozici, jakou v pracovních procesech zastává získávání zaměstnanců. To představuje kolečko v celém organizačním soukolí navazující na personální plánování a předchází výběru zaměstnanců. Důležitost tohoto procesu umocňuje fakt, že případné chyby ve fázi nábory zaměstnanců ovlivní i veškeré další procesy a ve výsledku budou mít vliv na kvalitu pracovníků, které má organizace k dispozici.

Další část práce byla věnována samotnému vzdělávání pracovníků – vstupnímu i průběžnému. Byly zde zmíněny konkrétní vzdělávací programy a postoj organizace k samotnému vzdělávání pracovníků, neboli podmínky, které rozhodují o tom, zda bude školení zaměstnancům umožněno či nikoli. Z uvedených skutečností vyplynulo, že organizace zajišťuje svým pracovníkům dostatek vzdělávacích programů, ovšem ty, k vlastní škodě organizace, již nejsou dál vyhodnocovány, ani zkoumám jejich přínos pro zaměstnance na konkrétních pracovních pozicích.

Závěrem je možné konstatovat, že vzdělávání úředníků územních samosprávných celků je v současnosti vnímáno jako nedílná součást výkonu úřednické profese. Podaří-li se odstranit výše naznačené problémy a nedostatky, bude v širším pohledu větší efektivita prohlubování kvalifikace úředníků pozitivně ovlivňovat i kvalitu veřejné správy v České republice.

## SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

### Literární zdroje:

1. Armstrong, M. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10.vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. 800 s. ISBN 978-80-247-1407.
2. Belcourt, M., Wright, P.C. *Vzdělávání pracovníků a řízení pracovního výkonu*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 1998. 248 s. ISBN 80-7169-459-2.
3. Boone, L.E., Kurtz, D.L. *Management*. 4.vyd. USA: McGraw-Hill, 1992. 605 s. ISBN 0-07540964-X.
4. Dvořáková, Z. a kol. *Slovník pojmů k řízení lidských zdrojů*. 1.vyd. Praha: C.H.Beck, 2004. 157 s. ISBN 80-7179-468-6.
5. Food, M., Hook, C. *Personalistika*. 1.vyd. Praha: Computer Press, 2002. 462 s. ISBN 80-7226-515-6.
6. Horalíková, M. *Personální řízení*. 3.vyd. Praha: Provozně ekonomická fakulta ČZU, 1999. 254 s. ISBN 80-213-0562-2.
7. Hroník, F. *Jak se nespálit podruhé: Strategie a praxe výběrového řízení*. 1.vyd. Brno: MotivPress, 2007. 370 s. ISBN 978-80-254-0698-4.
8. Koubek, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4.vyd. Praha: Management Press, 2009. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.
9. Krninská, R. *Řízení lidských zdrojů*. 1.vyd. České Budějovice: JCU v Českých Budějovicích, 2002. 189 s. ISBN 80-7040-581-3.
10. Mayerová, M. *Moderní personální management*. 1.vyd. Praha: H a H, 2000. 173 s. ISBN 80-86022-65-X.
11. Mužík, J. *Profesní vzdělávání dospělých*. 1.vyd. Praha: Codex Bohemia, 1999. 200 s. ISBN 80-85963-93-0.
12. Stýblo, J. *Moderní personalistika: trendy, inspirace, výzvy*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 1998. 139 s. ISBN 80-7169-616-1.
13. Tureckiová, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 2.vyd. Praha: Grada Publishing,



2004. 172 s. ISBN 80-2470-405-6.

14. Vodák, J., Kucharčíková, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 205 s. ISBN 978-80-247-1904-7.

### **Elektronické zdroje:**

1. Moderní obec. *Www.moderniobec.ihned.cz* [online]. 2012-03-01 [cit. 2011-03-24]. Dostupné z: <http://moderniobec.ihned.cz/c1-54884330-hospodareni-obci-pod-kontrolou>

2. Nábor zaměstnanců. *Www.hrexpert.cz* [online]. 2011-09-10 [cit. 2011-10-07]. Dostupné z: <http://www.hrexpert.cz/nabor-zamestnancu/vyklady/promeny-ziskavani-a-vyberu-zamestnancu.html>

3. Průběh výběrového řízení. *Www.sprace.cz* [online]. 2010-11-20 [cit. 2011-10-07]. Dostupné z: <http://www.sprace.cz/poradna/prubeh-vyberoveho-rizeni.html>

4. Výběrové řízení. *Www.job.assist.cz* [online]. 2010-12-01 [cit. 2011-10-07]. Dostupné z: <http://www.job.assist.cz/?m=uchazec&sm=vyberove-rizeni>

5. Městský úřad. *Www.mestokaplice.cz* [online]. 2008-01-01 [cit. 2011-12-13]. Dostupné z: [http://www.mestokaplice.cz/goto.php?id=&site=mu\\_org\\_struktura](http://www.mestokaplice.cz/goto.php?id=&site=mu_org_struktura)

### **Legislativní dokumenty:**

1. Česko. Zákon č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků a o změně některých zákonů. In *Sbírka zákonů České republiky*. 2002, částka 7.

2. Česko. Nařízení vlády č. 564/2006 Sb., o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě. In *Sbírka zákonů České republiky*. 2006, částka 3-4.

3. USNESENÍ VLÁDY ČESKÉ REPUBLIKY ze dne 14. dubna 2004 č. 346 o Regulaci zadluženosti obcí a krajů pomocí ukazatele dluhové služby. In *Sbírka zákonů České republiky*. 2004.

## **SEZNAM ZKRATEK**

CZ – cizí zdroje

PNFV – přijaté návratné finanční výpomoci

PÚ – personální útvar

SIMU – soustava informativních a monitorujících ukazatelů

# SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK, SCHÉMAT a GRAFŮ

## Seznam obrázků:

- Obrázek 1: První spuštění personálního programu str. 39  
Obrázek 2: Osobní údaje zaměstnanců v personálním programu str. 41

## Seznam tabulek:

- Tabulka 1: Počet pracovníků dle jednotlivých útvarů k 31. 12. 2011 str. 34  
Tabulka 2: Počet pracovníků podle dosaženého vzdělání k 31. 12. 2011 str. 34  
Tabulka 3: Analýza rozpočtového hospodaření města Kaplice (2007 - 2011) str. 48  
Tabulka 4: Konstrukce ukazatele dluhové služby za rok 2007 str. 50  
Tabulka 5: Vývoj ukazatele dluhové služby v letech 2007 – 2011 str. 50  
Tabulka 6: Výpočet SIMU za Kaplici str. 51

## Seznam schémat:

- Schéma 1: Personální oddělení v malém podniku str. 14  
Schéma 2: Funkcionální uspořádání PÚ malého a středně velkého podniku str. 14  
Schéma 3: Divizionální uspořádání personálního útvaru str. 14  
Schéma 4: Organizační struktura Městského úřadu Kaplice str. 33

## Seznam grafů:

- Graf 1: Vývoj celkových příjmů, výdajů a sald hospodaření (2007 – 2011) str. 49

## **SEZNAM PŘÍLOH**

- Příloha 1      Oznámení o vyhlášení výběrového řízení
- Příloha 2      Osobní dotazník
- Příloha 3      Pracovní náplň (vytvořená personálním programem)
- Příloha 4      Platový výměr (vytvořený personálním programem)



## MĚSTO KAPLICE

Náměstí 70, 382 41 Kaplice, tel. 380 303 100, fax. 380 303 110  
e-mail: kancelar@mestokaplice.cz, www.mestokaplice.cz

### Oznámení o vyhlášení výběrového řízení

Město Kaplice vyhlašuje výběrové řízení na obsazení pracovní pozice

#### strážník Městské policie Kaplice

1. Požadavky a předpoklady:

- uchazeč(ka) musí být občanem(kou) České republiky, starší 21 let
- tělesná a duševní způsobilost k výkonu povinností a oprávnění podle zákona č. 553/1991 Sb., o obecní policii, ve znění pozdějších předpisů
- bezúhonnost
- středoškolské vzdělání s maturitní zkouškou
- základní znalost na PC
- aktivní řidičské oprávnění skupiny B
- komunikace v německém jazyce
- organizační a řídicí schopnosti

2. Odměňování: - podle zák. č. 262/2006 Sb., ve znění pozdějších předpisů,  
NV č. 564/2006 Sb., v platném znění a NV č. 222/2010 Sb., v platném znění  
- **platová třída 7**  
- pracovní poměr **na dobu neurčitou**

3. Termíny: - podání přihlášky do VŘ - **5. dubna 2012 do 14 hodin**  
- nástup do zaměstnání – **1. 5. 2012, případně dohodou**

4. Písemné přihlášky do VŘ zasílat na adresu: Městský úřad Kaplice, Náměstí 70, 382 41 Kaplice nebo osobně na podatelnu Městského úřadu (obálku označit „VŘ – MP“)

5. Přihláška musí obsahovat: - jméno, příjmení  
- datum a místo narození, místo trvalého pobytu  
- číslo občanského průkazu  
- datum podání přihlášky a podpis uchazeče  
- kontaktní údaje (číslo telefonu, e-mail)

6. K přihlášce připojit tyto doklady: - profesní životopis  
- výpis z rejstříku trestů ne starší 3 měsíců (stačí čestné prohlášení a výpis doložit později)  
- ověřená kopie dokladu o požadovaném vzdělání  
- další doklady (osvědčení o kurzu, apod.)

V Kaplici 16. března 2012

ZVEŘEJNĚNO: 19. 03. 2012 JHL

SEJMUTO: 16. 04. 2012 JHL

104/05511/JHL

Ing. Pavel Svoboda  
místostarosta

Městský úřad Kaplice  
Odbor vnitřních věcí  
382 41 Kaplice 5

## OSOBNÍ DOTAZNÍK

Odbor  Osobní číslo

Jméno a příjmení

Rodné příjmení  Místo narození

Datum narození  Rodné číslo

Rodinný stav  Státní příslušnost  Číslo OP

Zdravotní pojišťovna  Osoba zdravotně znevýhodněná

Adresa trvalého bydliště

Adresa přechodného bydliště

### Vzdělávání a kvalifikace

	Druh školy	Obor	Rok ukončení	Druh zkoušky
Základní				
Střední	s výučním listem			
	s maturitou			
Vyšší odborné				
Vysokoškolské bakalářské				
Vysokoškolské magisterské				
Kurzy, školení, stáže				

### Jazykové znalosti

Jazyk	Stupeň znalosti (hovorově, písemně, obojí)	Druh zkoušky

### Odborné znalosti a dovednosti (práce s počítačem, řídičský průkaz, státní zkoušky)

**Průběh dosavadního zaměstnání**

Zaměstnání	Od – do	Zařazení

**Rodinní příslušníci**

Jméno a příjmení	Datum narození	Zaměstnavatel	Příbuz. poměr

Váš zdravotní stav

Pobíráte důchod? Ano – Ne Jaký  Od

Máte stanovené srážky ze mzdy? Ano – Ne Jaké

Je proti Vám vedeno soudní trestní řízení, nebo máte zákaz činnosti? Ano – Ne Důvod

Peněžní ústav  Číslo účtu

**Prohlašuji, že veškeré údaje jsem uvedl dle svého nejlepšího vědomí a svědomí.**

Datum a podpis zaměstnance

.....  
personální odbor

Poznámka:  
Přílohou k osobnímu dotazníku je životopis, kde se prosím vyjádřete např. k předchozí pracovní činnosti, k publikační a přednáškové činnosti, k rodinným poměrům, k představě o pracovní činnosti.

**Jana Nováková**

Odbor sociálních věcí a zdravotnictví

**Platová třída 9**

## **P r a c o v n í   n á p l ň**

### 2.8.1 Pracovník sociální péče

**9.1** Komplexní koordinace a zabezpečování pečovatelské služby, osobní asistence a asistenční

služby ve větším územním celku po odborné, metodické, provozní a ekonomické stránce

včetně kontrolní činnosti. Provádění sociálního šetření v terénu včetně podávání návrhů.

Provádění psychosociální podpory a dle potřeby akutní sociální intervence. Odborné zabezpečování pečovatelských služeb v chráněném bydlení.

- pověřena vedením pečovatelské služby jako vedoucí Oddělení sociálních služeb a současně zajišťuje funkci sociální pracovníce
- vede pracovní tým pečovatelské služby (např. vede porady týmu, koordinuje služby pracovníků, provádí kontrolní činnost všech zaměstnanců)
- metodicky řídí oddělení sociálních služeb Odboru sociálních věcí a zdravotnictví Města Kaplice
- zpracovává a koordinuje plnění standardů kvality sociálních služeb
- zajišťuje dostupnost informací o možnostech a způsobech poskytování pečovatelské služby na svém území
- plní další úkoly vedoucího odboru sociálních věcí a zdravotnictví

V Kaplici dne 2. 1. 2012

Václav Malík, tajemník

S obsahem pracovní náplně souhlasím .....



**Město Kaplice**  
**Náměstí 70, 382 41 Kaplice**

---

zaměstnanec : **Jana Nováková**  
osobní číslo : **100**

**PLATOVÝ VÝMĚR**

Podle platných znění zákona číslo 262/2006 Sb., zákoník práce (dále jen ZP), nařízení vlády číslo 222/2010 Sb., o katalogu prací ve veřejných službách a správě, a nařízení vlády číslo 564/2006 Sb., o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě (dále jen nařízení), Vám při sjednaném druhu práce (funkci) :

*referent*

a při stanovené týdenní pracovní době 40,00 hodin určuji toto platové zařazení:

- *platový tarif (§ 123 ZP a § 5 odst.2 nařízení)* **17 110 Kč**

odpovídající zařazení do 9. platové třídy a 6. platového stupně při délce započitatelné praxe 9 let a 120 dní (tento údaj o délce praxe zahrnuje dobu do 30.04.2012). Platový tarif ve vyšším platovém stupni Vám bude příslušet po dosažení započitatelné praxe 12 let, tj. od 1.1.2015.

- *osobní příplatek (§ 131 ZP)* **600 Kč**

Na základě přehodnocení pracovních výsledků Vám přiznávám tento osobní příplatek.

**tj. plat v celkové výši 17 710 Kč**

Plat je splatný do 12. dne kalendářního měsíce následujícího po měsíci, v němž na něj vzniklo právo a vyplácí se na žádost zaměstnance bezhotovostně.

Tento platový výměr nabývá účinnost dnem 01.01.2012.

Václav Malík

tajemník

Převzal dne: \_\_\_\_\_

Podpis zaměstnance: \_\_\_\_\_