

UNIVERZITA PALACKÉHO V OLOMOUCI
Filozofická fakulta
Katedra sociologie a andragogiky

Bc. Pavlína MIŠÁKOVÁ

**PERSONÁLNÍ ČINNOST NA MĚSTSKÉM
ÚŘADĚ V MORAVSKÉ TŘEBOVÉ**

**PERSONNEL ACTIVITY IN MUNICIPAL OFFICE IN
MORAVSKA TREBOVA**

Diplomová práce

Vedoucí práce: PhDr. Veronika Gigalová

Olomouc 2010

Děkuji PhDr. Veronice Gigalové za odborné vedení při psaní diplomové práce. Dále děkuji pracovníkům odboru kancelář starosty a tajemníka Městského úřadu v Moravské Třebové, jmenovitě pak Heleně Brziakové, personalistce, za cenné rady a ochotu při poskytování potřebných materiálů a informací z praxe. Mé poděkování náleží též JUDr. Janě Blahové, vedoucí odboru kancelář starosty a tajemníka, za odborný dohled nad faktickou správností právních informací uvedených v práci. Děkuji Ing. Stanislavu Zemánkovi, tajemníkovi městského úřadu, za dovolení psát tuto diplomovou práci na odboru kancelář starosty a tajemníka na Městském úřadě v Moravské Třebové. V neposlední řadě děkuji Mgr. Petru Poborskému za kontrolu jazykové a stylistické správnosti.

Prohlašuji, že jsem tuto závěrečnou diplomovou práci vypracovala samostatně a uvedla v ní veškerou literaturu a ostatní zdroje, které jsem použila.

V Olomouci dne

.....

ANOTACE

Diplomová práce popisuje a charakterizuje personální činnost na Městském úřadě v Moravské Třebové. Úvodní část vymezuje legislativní prostředí, které ovlivňuje personální politiku ve státní správě. V druhé kapitole je popsána organizační struktura Městského úřadu v Moravské Třebové spolu s úkoly a svěřenými pravomocemi odboru kancelář starosty a tajemníka, kam náleží úsek personalistiky. Třetí část práce se zaměřuje na konkrétní popis jednotlivých činností spadajících do náplně práce personalistky městského úřadu. Čtvrtý oddíl poukazuje na charakteristické rysy personální práce ve veřejné správě. Kapitola pátá obsahuje soubor kompetencí a návrh kompetenčního modelu personalistky Městského úřadu v Moravské Třebové.

ANNOTATION

The diploma thesis is devoted to description of personnel activity in Municipal Office in Moravska Trebova. The introduction defines the legislative background affecting personnel policy in public service. The second chapter describes the organizational structure of Municipal Office in Moravska Trebova and the tasks and powers of Office of the City Mayor and the Secretary. It describes Personnel department like a part of this office as well. The third section is focussed on the scope of employment of personel clerk and its concrete description. The fourth chapter explains the characteristics of personnel work in public service. The fifth part contains a set of competencies and proposal of the competency model for personnel clerk of Municipal Office in Moravska Trebova.

KLÍČOVÁ SLOVA

Kompetence. Kompetenční model. Městský úřad Moravská Třebová. Náplň práce. Odbor kancelář starosty a tajemníka. Personalistka. Personální činnost. Veřejná správa. Zákon.

KEYWORDS

Competency. Competency Model. Law. Municipal Office in Moravska Trebova. Office of the City Mayor and the Secretary. Personnel activity. Personnel clerk. Public service. Scope of employment.

OBSAH

1. ÚVOD	9
1.1 Zákon o obcích	9
1.2 Zákon o úřednících	12
2. MĚSTSKÝ ÚŘAD V MORAVSKÉ TŘEBOVÉ	14
2.1 Město Moravská Třebová.....	14
2.2 Městský úřad města Moravská Třebová.....	15
2.2.1 Odbor Kancelář starosty a tajemníka (OKST).....	19
3. PERSONÁLNÍ ČINNOST NA MĚSTSKÉM ÚŘADĚ V MOR. TŘEBOVÉ.....	25
3.1 Komplexní personální agenda pracovníků úřadu a ostatních zaměstnanců města Moravská Třebová.....	29
3.2 Zabezpečení vzdělávání úředníků	30
3.2.1 Vstupní vzdělávání	31
3.2.2 Průběžné vzdělávání.....	31
3.2.3 Zvláštní odborná způsobilost	32
3.3 Kontrola dodržování stanovených limitů počtu zaměstnanců	35
3.4 Zabezpečení praxe studentů a absolventů na úřadě	36
3.5 Zabezpečení příslušného výkaznictví požadovaného úřadem práce	37
3.5.1 Oznámení volných pracovních míst.....	37
3.5.2 Kontrola dodržování stanovených limitů podílu zdravotně postižených osob	39
3.6 Zajištění plnění úkolů zaměstnavatele vyplývajících z kolektivní smlouvy	41
3.6.1 Zajištění závodní preventivní péče	42
3.6.2 Zabezpečení odborného rozvoje zaměstnanců	44
3.6.3 Zajišťování poskytování darů zaměstnancům	46
3.7 Zpracování rozvrhu čerpání dovolených	47
3.8 Zajištění úkolů v oblasti BOZP a PO	49
3.9 Organizační zajištění výběrových řízení při přijímání nových zaměstnanců města	51
3.9.1 Veřejná výzva	52
3.9.2 Výběrové řízení	54
3.9.3 Pracovní poměr	56
3.10 Obstarávání záležitostí spojených s úřední činností tajemníka úřadu.....	58

4. CHARAKTERISTICKÉ RYSY PERS. PRÁCE VE VEŘEJNÉ SPRÁVĚ.....	59
5. IDENTIFIKACE KLÍČOVÝCH KOMPETENCÍ A NÁVRH KOMPETENČNÍHO MODELU PERSONALISTKY MĚSTSKÉHO ÚŘADU V MORAVSKÉ TŘEBOVÉ.....	62
5.1 Kompetence obecně	62
5.2 Identifikace klíčových kompetencí na pozici personalisty	65
5.3 Klíčové kompetence a návrh kompetenčního modelu pro pozici personalistky Městského úřadu v Moravské Třebové	70
6. ZÁVĚR.....	76
BIBLIOGRAFIE.....	78
Další použité zdroje	79

SEZNAM ILUSTRACÍ A TABULEK

Obrázek č. 1 Organizační struktura Městského úřadu Moravská Třebová	16
Obrázek č. 2 Odvození lidských zdrojů	63
Obrázek č. 3 Hierarchický model struktury kompetence	64
Obrázek č. 4 Grafická podoba kompetenčního modelu personalistky Městského úřadu Moravská Třebová	75
Tabulka č. 1 Počty zaměstnanců města zařazených do Městského úřadu Moravská Třebová	35
Tabulka č. 2 Pracovní činnosti na pozici personalisty	65
Tabulka č. 3 Odborné dovednosti požadované na pozici personalisty	66
Tabulka č. 4 Identifikace odborných kompetencí na pozici personalisty	67 - 69
Tabulka č. 5 Klíčové kompetence personalistky Městského úřadu v Moravské Třebové	72 - 74

SEZNAM ZKRATEK

AJ	anglický jazyk
BOZP	bezpečnost a ochrana zdraví při práci
ČR	Česká republika
EU	Evropská unie
ISO	International Organisation for Standardization (Mezinárodní organizace pro standardizaci)
MěÚ	městský úřad
MPSV	Ministerstvo práce a sociálních věcí
MT	Moravská Třebová
MV	Ministerstvo vnitra
NJ	německý jazyk
OKST	odbor kancelář starosty a tajemníka
PC	personal computer (osobní počítač)
PO	požární ochrana
ŘLZ	řízení lidských zdrojů
SŠ	střední škola
ÚP	úřad práce
ÚSC	územní samosprávný celek
VOŠ	vyšší odborná škola
VŠ	vysoká škola
ZOZ	zvláštní odborná způsobilost

1. ÚVOD

Cílem této diplomové práce je popis a charakteristika personální práce na Městském úřadě (dále jen MěÚ) v Moravské Třebové. Zde budu mít možnost na odboru kancelář starosty a tajemníka nahlédnout do každodenní praxe personalistky úřadu.

Hlavní teoretickou oporou mi v rámci této diplomové práce bude Zákon č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků a o změně některých zákonů, Zákon č. 128/2000 Sb., o obcích (obecních zřízeních) a Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, kterými se práce personalistky na MěÚ řídí. Dále využiji odborné personalistické publikace a příručky, které mi pomohou argumentovat poznatky z praxe, nebo případně doplnit zmíněné informace o další zajímavé aspekty.

V závěru bych chtěla shrnout, jaké kompetence a úkoly spadají do pracovní náplně personalistky MěÚ a na tomto základě se pokusit sestavit její kompetenční model.

1.1 Zákon o obcích

Jedním ze stěžejních zákonů, který se věnuje definování a fungování městských úřadů, tedy nejen toho v Moravské Třebové, je Zákon č. 128/2000 Sb., o obcích (obecních zřízeních). Tento zákon říká o obcích, že „obec je základním územním samosprávným společenstvím občanů; tvoří územní celek, který je vymezen hranicí území obce.“¹ Dle tohoto zákona je obec, která má alespoň 3 000 obyvatel městem, pokud tak na návrh obce stanoví předseda Poslanecké sněmovny po vyjádření vlády.² Moravská Třebová má díky svým 11 000 obyvatel charakter města.

„Město je samostatně spravováno zastupitelstvem města; dalšími orgány města jsou rada města, starosta, městský úřad a zvláštní orgány města.“³ Město Moravská Třebová je spravováno zastupitelstvem města, které má 21 členů. Dalšími orgány města jsou sedmičlenná rada města, starosta a městský úřad.⁴

¹ Cit. § 1 zákona č. 128/2000 Sb., o obcích (obecní zřízení).

² Srov. § 3 odst. 1 zákona č. 128/2000 Sb., o obcích (obecní zřízení).

³ Cit. § 5 odst. 1 zákona č. 128/2000 Sb., o obcích (obecní zřízení).

⁴ Cit. <http://www.moravskatrebova.cz/radnice/informace-dle-zak-106>.

„Obec spravuje své záležitosti samostatně (dále jen „samostatná působnost“). Státní orgány a orgány krajů mohou do samostatné působnosti zasahovat jen, vyžaduje-li to ochrana zákona, a to jen způsobem, který zákon stanoví. Rozsah samostatné působnosti může být omezen jen zákonem.“⁵ Město se samostatnou působností se řídí zákony a obecně závaznými právními předpisy vydanými ústředními orgány k jejich provedení. Město tohoto typu pečuje ve svém územním obvodu o vytváření podmínek pro rozvoj sociální péče a pro uspokojování potřeb svých občanů. Jde především o uspokojování potřeby bydlení, ochrany a rozvoje zdraví, dopravy a spojů, potřeby informací, výchovy a vzdělávání, celkového kulturního rozvoje a ochrany veřejného pořádku.⁶ Město Moravská Třebová disponuje samostatnou působností. Kromě vykonávání zákonů a závazných právních předpisů má právo vydávat obecně závazné vyhlášky, které mohou občané obce reflektovat například v podobě různých poplatků (za svoz komunálního odpadu, poplatků za psa apod.). Město se samostatnou působností se věnuje otázkám bydlení, financí (rozpočet města), investičním a regionálním rozvojem. Hlavním cílem je uspokojování nejrůznějších potřeb občanů, jak jsem uvedla výše. S tím souvisí právo zřizovat příspěvkové organizace. V případě Moravské Třebové můžeme hovořit o mateřských školách, základních školách, základní umělecké škole, domu dětí a mládeže, městské knihovně, kulturních a sociálních službách. Mimo příspěvkových organizací spadají pod správu Města Moravská Třebová i Technické služby Moravská Třebová, s.r.o. a Centrum volného času, které bylo jako organizační složka města zřízeno pro děti ze sociálně slabších rodin.

V oblasti samostatné působnosti je úřad města podřízen Radě města Moravská Třebová, pokud nejde o oblasti, které jsou vyhrazeny Zastupitelstvu města Moravská Třebová.⁷

Kromě samostatné působnosti disponuje Moravská Třebová i přenesenou působností. To znamená, že zabezpečuje přenesený výkon státní správy v rozsahu stanoveném zvláštními zákony prostřednictvím městského úřadu, který je úřadem s rozšířenou působností.⁸ Obce tohoto typu vznikly k 1.1.2003 v rámci reformy veřejné správy, kdy došlo ke zrušení okresních úřadů a přenesení jejich pravomocí na úroveň obcí. V této souvislosti se Moravské Třebové někdy říká

⁵ Cit. § 7 odst. 1 zákona č. 128/2000 Sb., o obcích (obecní zřízení).

⁶ Srov. <<http://www.moravskatrebova.cz/radnice/informace-dle-zak-106>>.

⁷ Srov. Článek 2 odst. 2 organizačního řádu Městského úřadu Moravská Třebová 1/2004, ve znění dodatků č. 1 – 14.

⁸ Srov. <<http://www.moravskatrebova.cz/radnice/informace-dle-zak-106>>.

„malý okres.“ Je to proto, že byl tomuto městu svěřen poměrně velký úsek státní správy. Od roku 2003 se městský úřad rozrostl o odbor dopravy a významně se rozšířila pravomoc sociálního odboru a živnostenského odboru. Na základě reformy došlo na Městském úřadě v Moravské Třebové až k dvojnásobnému nárůstu pracovníků. To vedlo k ustanovení personálního úseku jako samostatné jednotky. Do té doby se personálními činnostmi zabýval tajemník města s pomocí pracovníků odboru vnitřních věcí.

Metodickou a odbornou pomoc vykonává vůči orgánům obcí krajský úřad.⁹ Kontrolu samostatné působnosti svěřené orgánům obcí provádí Ministerstvo vnitra. Kontrola přenesené působnosti svěřené orgánům obcí spadá pod Krajské úřady v přenesené působnosti.¹⁰ V případě Moravské Třebové je nadřízeným orgánem Krajský úřad Pardubického kraje.

Pro zajímavost uvádím situaci, kdy se jedna z obcí s přenesenou působností ozvala vůči vzrůstajícím požadavkům státní správy na obce. Touto obcí jsou Jindřichovice pod Smrkem ležící v okrese Liberec. Zde byla v letech 2003 a 2004 zastupitelstvem schválena obecně závazná vyhláška, která zakazuje vstup úředníkům státní správy do katastru obce. Kritika se vznesla proti vzrůstajícím nárokům na obec, která musí zpracovávat stále více agendy přenesené ze státní správy v podobě vyplňování formulářů, statistik, neustálé návštěvy a kontrol orgánů státní správy v přímé i přenesené působnosti a nepřiměřené ukládání povinností. Představitelé obce poukazují na to, že všechny tyto povinnosti stojí pracovníky obecního úřadu stále více finančních prostředků, vedou k opotřebování zařízení obce a nepřiměřeně omezují fungování obce jako místní územní samosprávy. Dále upozorňují na to, že stát na stále rostoucí agendu finančně nepřispívá a pokud ano, tak jen nepatrným zlomkem. Obec navíc za všechny služby poskytované státní správou platí poplatky a daně. Proto se místní samospráva rozhodla využít svého ústavního práva bránit zájmy obce a jejích občanů proti zneužívání státní moci. V ustanovení vyhlášky tedy vyslovila zákaz vstupu úředníkům státní správy bez předchozího povolení nebo pozvánky Obecního úřadu. Výjimku v tomto případě mají úředníci mimo svou pracovní dobu a mimo výkon povolání, zaměstnanci MěÚ Nového Města pod Smrkem a Frýdlantu, státní zaměstnanci jako například poštovní doručovatelé či pracovníci Českých drah, ústavní orgány, příslušníci

⁹ Srov. § 61 odst. 3 zákona č. 128/2000 Sb., o obcích (obecní zřízení).

¹⁰ Srov. § 129 odst. 1 zákona č. 128/2000 Sb., o obcích (obecní zřízení).

Integrovaného záchranného systému a volení zastupitelé místních a vyšších samospráv.

Pokud chtějí úředníci na území obce vstoupit, musí o to telefonicky nebo písemně požádat na obecním úřadě. V určitých případech může úřad povolení ke vstupu zamítnout. Porušení vyhlášky může být sankcionováno pokutou ve výši až 30 000 Kč.

Obec má dokonce stanovené poplatky jejich představitelů a zaměstnanců za čas strávený s úředníky na jejich žádost. V případě starosty se jedná o 1 000 Kč za hodinu, sazba za hodinu strávenou s místostarostou nebo tajemníkem se může vyšplhat na 800 Kč za hodinu, šedesát minut strávených s ostatními představiteli obce a zaměstnanci obecního úřadu si cení na 500 Kč. Přičemž první započatá hodina se započítává jako celá, v případě delšího jednání se platí za každou čtvrt hodinu.¹¹

Plénum Ústavního soudu tuto obecně závaznou vyhlášku v dubnu roku 2005 zrušilo.¹²

Vyhláška se stala určitým mediálním protestem, i když nenabyla právní účinnosti.

1.2 Zákon o úřednících

Vymezením územních samosprávných celků se zabývá i Zákon č. 312/2002 Sb., o úřednících samosprávných celků a o změně některých zákonů. Tento zákon upravuje pracovní poměr úředníků výše zmíněných celků a jejich vzdělávání. Na pracovněprávní vztahy úředníků územních samosprávných celků se vztahuje zákoník práce, pokud zákon nestanoví jinak. Zákon č. 312/2002 Sb., se nevztahuje na zaměstnance územního samosprávného celku:

- a) zařazené v jeho organizačních složkách
- b) zařazené v jeho zvláštních orgánech
- c) již vykonávají výhradně pomocné, servisní nebo manuální práce nebo kteří výkon takových prací řídí.¹³

¹¹ Srov. Obecně závazná vyhláška č. 5/2003 obce Jindřichovice pod Smrkem.

¹² Srov. Předpis č. 227/2005 Sb. – Nález Ústavního soudu Jménem České republiky.

¹³ Srov. § 1 odst. 1,2,3 zákona č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků a o změně některých zákonů.

„Územním samosprávným celkem je obec a kraj a pro účely tohoto zákona též Hlavní město Praha, město, statutární město a městská část Hlavního města Prahy.“¹⁴

„Úřadem se pro účely tohoto zákona rozumí obecní úřad, městský úřad, magistrát statutárního města, magistrát územně členěného statutárního města, úřad městského obvodu nebo úřad městské části územně členěného statutárního města, krajský úřad, Magistrát hlavního města Prahy a úřad městské části Hlavního města Prahy.“¹⁵

Úředníkem se v rámci tohoto zákona rozumí zaměstnanec územního samosprávného celku, který se podílí na výkonu správních činností (plnění úkolů v samostatné nebo přenesené působnosti územního samosprávného celku dle zvláštních předpisů) zařazený do výše zmíněných úřadů.¹⁶

V současné době se jedná o novou koncepci zákona o úřednících ve veřejné správě, jejímž cílem je sjednotit pracovně právní poměry těchto úředníků. Důvodem je snaha co nejvíce sblížit podmínky výkonu práce jednotlivých skupin úředníků, a to nejen v otázkách pracovních, nýbrž i v oblastech práv, povinností a vzdělávání. Zároveň by měla nová koncepce přinést otevřenost, prostupnost, profesionalizaci a stabilizaci veřejné správy.

Protože zatím nejsou žádné změny schváleny, budu vycházet ze stávající teze obsažené v zákoně.

¹⁴ Cit. § 2 odst. 1 zákona č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků a o změně některých zákonů.

¹⁵ Cit. § 2 odst. 2 zákona č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků a o změně některých zákonů.

¹⁶ Srov. § 2 odst. 3,4 zákona č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků a o změně některých zákonů.

2. MĚSTSKÝ ÚŘAD V MORAVSKÉ TŘEBOVÉ

2.1 Město Moravská Třebová

Město Moravská Třebová, ležící na pomezí Čech a Moravy, založil roku 1257 Boreš z Rýzmburka (Oseka) jako typické kolonizační město s pravidelným půdorysem náměstí. Rozsáhlé lesnaté území zdejšího kraje získal Boreš z Rýzmburka od tehdejšího krále Václava IV. Osídlování této panenské končiny se ujali kolonisté ze středního Německa a Horního Falce, kteří se spojili s původním českým obyvatelstvem.

Největšího rozkvětu se městu dostalo za vlády pánů z Boskovic a Ladislava Veleny ze Žerotína, který na místním zámku nashromáždil velkou bibliografickou kolekci (dnes se po něm jmenuje tamní knihovna). V éře panování boskovických pánů byla Moravská Třebová centrem humanistické vzdělanosti a získala přívlastek moravské Athény. Z tohoto období se dochovala i jedna z nejstarších renesančních památek na sever od Alp, zámecký portál z roku 1492. Přesto, že bylo město v letech 1509 a 1541 postiženo požáry, lze zde i v současnosti obdivovat pozdně gotické a renesanční mázhauzy. Některé z nich jsou dnes využívány jako prodejny, úřady apod. Zejména pozoruhodná je renesanční radnice, která nemá základy, ale je zaklesnuta mezi dva vedlejší domy. Hodnotná umělecká díla jsou zachována i z období baroka, kdy ve městě působili umělci J. T. Super a J. Pacák. Pro svůj ojedinělý soubor architektonických klenotů se Moravská Třebová stala roku 1980 městskou památkovou rezervací, jež zahrnuje historické jádro města, zámek a Křížový vrch.

Město Moravská Třebová nezažilo jen rozkvět, ale postihly jej kromě požárů i morové epidemie. Na jejich památku byl roku 1720 uprostřed náměstí vystavěn morový sloup. Kdysi hospodářsky a vzdělanostně vzkvétající město začalo chátrat, a to zejména v období od bitvy na Bílé hoře (1620) do 19. století. Právě v předminulém století zažilo město svůj opětovný hospodářský rozkvět díky textilnímu průmyslu a s ním spojenému obchodnímu ruchu. Velký rozmach zaznamenalo také školství. Na počátku 20. století zde byla založena vojenská škola, která je s historií města spjata stejně významně jako textilní výroba.

Roku 1938 bylo město připojeno k německé Říši a až do roku 1945 bylo součástí německého jazykového ostrova zvaného Hřebečsko (Schönhengstau). Po skončení druhé světové války došlo k odsunu německého obyvatelstva,

a Moravská Třebová se tak stala plně českým městem. Došlo ke znárodnění továren a sloučení velkých podniků, z nichž byly po dlouhá léta nejznámějšími Hedva, Kras a Toner.

V současné době se Moravská Třebová snaží zvýšit svoji prestiž. Nenalým důkazem je její umístění v první desítce v soutěži o nejatraktivnější místo České republiky roku 2008, do níž bylo přihlášených téměř 400 měst a obcí.

Největší chloubou města, je zrekonstruovaný renesanční zámek, kde mohou návštěvníci například nahlédnout do středověké mučírny či alchymistické laboratoře Mistra Bonaciny. Atraktivní je i Městské muzeum, které ve stálé expozici nabízí sbírku mimoevropského umění moravskotřebovského rodáka a newyorského obchodníka L. V. Holzmaistera, který podnikl cestu kolem světa. Z ní mimo jiné přivez mumii egyptské princezny Hereret. Po Náprstkově muzeu je tamní egyptská sbírka největší v České republice.

Moravská Třebová rozvíjí i vztahy se zahraničím. Jejimi partnerskými městy je Banská Štiavnica, holandský Vlaardingen a německý Staufenberg.

Moravská Třebová se prezentuje jako město příležitostí – příležitostí pro poznání, duchovní zážitky, pro vnímání krásy, sport a odpočinek, pro podnikání a investice.¹⁷

2.2 Městský úřad města Moravská Třebová

Každé město i obec je samostatně spravováno zastupitelstvem. Další orgány města či obce tvoří rada města, starosta, městský úřad a zvláštní orgány města (obce).¹⁸

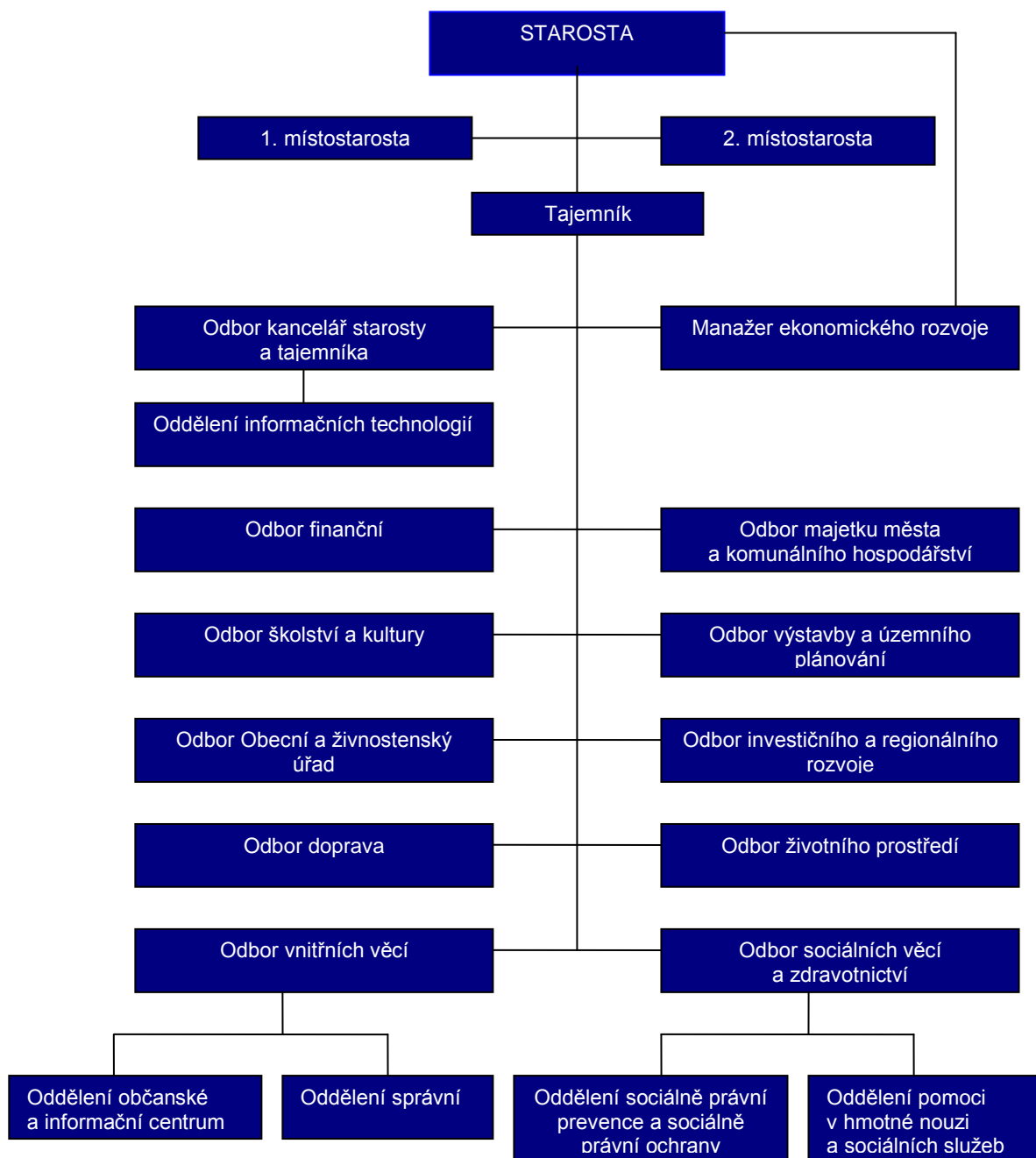
Městský úřad Moravská Třebová je tedy orgánem města Moravská Třebová. Organizační struktura města Moravská Třebová vychází ze Zákona č. 128/2000 Sb., o obcích (obecní zřízení). To znamená, že obecní (městský) úřad tvoří starosta, který je v čele úřadu, dále pak místostarosta (místostarostové), tajemník obecního úřadu a zaměstnanci obce zařazení do obecního úřadu.¹⁹

¹⁷ Srov. Informační materiály města.

¹⁸ Srov. § 5 odst. 1 zákona č. 128/2000 Sb., o obcích (obecní zřízení).

¹⁹ Srov. § 109 odst. 1 zákona č. 128/2000 Sb., o obcích (obecní zřízení).

Obrázek č. 1 Organizační struktura Městského úřadu Moravská Třebová



Pramen: Město Moravská Třebová. Vnitřní předpis města Moravská Třebová. Organizační řád Městského úřadu Moravská Třebová 1/2004 [ze dne 1.1.2004], ve znění dodatků č. 1-14, Příloha č. 1. (upraveno dle aktuální podoby).

V čele úřadu stojí starosta, který je přímo nadřízen tajemníkovi úřadu, jemuž stanovuje pracovní náplň. Tajemník úřadu je zaměstnancem města. Je odpovědný starostovi za plnění úkolů úřadu v samostatné i přenesené působnosti. Tajemník řídí a kontroluje činnost zaměstnanců města zařazených do úřadu a není-li dále stanoveno jinak, je pracovněprávně přímým nadřízeným vedoucích odborů a manažera.²⁰

Místostarostové zastupují starostu v době jeho nepřítomnosti nebo v době, kdy starosta nevykonává svou funkci. V těchto případech místostarosta jedná a rozhoduje ve všech věcech, které jsou svěřeny starostovi. Místostarostové dále plní úkoly, které jim byly uloženy jednacími řády orgánů města, usneseními zastupitelstva a rady, popř. uloženy starostou.²¹

„Vedoucí odboru řídí a kontroluje činnost zaměstnanců zařazených do jeho odboru a je jejich přímým nadřízeným. Vedoucí odboru je odpovědný tajemníkovi úřadu za činnost odboru.“²²

„Vedoucí oddělení řídí a kontroluje činnost zaměstnanců zařazených do jeho oddělení. Podle pokynů vedoucího odboru zabezpečuje plnění úkolů vymezených v podrobnější náplni činností oddělení a dále opatření uložená vedoucím odboru, kterému je za plnění těchto úkolů odpovědný.“²³

Personální obsazení jednotlivých odborů MěÚ MT platné k 31.3.2010:

- Odbor kancelář starosty a tajemníka: vedoucí + 10 zaměstnanců (dále jen „zam.“)
 - Oddělení informačních technologií: vedoucí + 1 zam.
- Odbor finanční: vedoucí + 5 zam.
- Odbor školství a kultury: vedoucí + 2 zam.
- Odbor Obecní a živnostenský úřad: vedoucí + 3 zam.
- Odbor dopravy: vedoucí + 8 zam.
- Odbor vnitřních věcí: vedoucí + 10 zam.

²⁰ Srov. Článek 4 odst. 1, 2 organizačního řádu Městského úřadu Moravská Třebová 1/2004, ve znění dodatků č. 1 – 14.

²¹ Srov. Článek 8 odst. 1, 2 organizačního řádu Městského úřadu Moravská Třebová 1/2004, ve znění dodatků č. 1 – 14.

²² Cit. Článek 4 odst. 3 organizačního řádu Městského úřadu Moravská Třebová 1/2004, ve znění dodatků č. 1 – 14.

²³ Cit. Článek 4 odst. 4 organizačního řádu Městského úřadu Moravská Třebová 1/2004, ve znění dodatků č. 1 – 14.

- Oddělení občanské a informační centrum: vedoucí oddělení+ 4 zam.
- Oddělení správní: vedoucí oddělení+ 4 zam.
- Odbor majetku města a komunálního hospodářství: vedoucí + 5 zam.
- Odbor výstavby a územního plánování: vedoucí + 4 zam.
- Odbor investičního a regionálního rozvoje: vedoucí + 3 zam.
- Odbor životního prostředí: vedoucí + 6 zam.
- Odbor sociálních věcí a zdravotnictví: vedoucí
 - Oddělení sociálně právní prevence a sociálně právní ochrany: 3 zam.
 - Oddělení pomoci v hmotné nouzi a sociálních služeb: vedoucí + 9 zam.²⁴

V této diplomové práci se budu věnovat pouze odboru kancelář starosty a tajemníka.

Podle Bělohlávka by mohla být výše uvedená organizační struktura popsána jako štíhlá. Ta se vyznačuje mnoha úrovněmi, kdy každý vedoucí pracovník má poměrně malý počet podřízených. Kromě struktury můžeme organizace dělit podle uspořádání na funkcionální, divizionální a maticové. MěÚ v Moravské Třebové spadá do kategorie funkcionální struktury, což je základní organizační forma. Typickou charakteristikou tohoto uspořádání je sdružování pracovníků podle podobnosti úkolů, dovedností nebo aktivit (viz jednotlivé odbory). Jednotliví pracovníci jsou podřízeni vedoucímu, který je dále kontrolován nadřízeným pracovníkem, jenž může být dále kontrolován výše postaveným zaměstnancem organizace (vedoucí odborů jsou podřízeni tajemníkovi a ten je dále podřízen starostovi).²⁵

Organizační schéma, řád a popisy práce jsou příznačné pro formální organizace. Řízení se zde uskutečňuje ve formální rovině, což vymezuje, kdo bude komu odpovídat či jak se postupuje při plnění jednotlivých úkolů. Právě optimální plnění jednotlivých úkolů je umožněno delegováním povinností a odpovědnosti. Uspořádání formální organizace je navrhováno tak, aby umožňovalo co nejefektivnější fungování.²⁶ Keller poukazuje na to, že formální

²⁴ Vnitřní předpis MěÚ - Počet zaměstnanců města Moravská Třebová zařazených do Organizační struktury Městského úřadu Moravská Třebová.

²⁵ Srov. BĚLOHLÁVEK, F. *Organizační chování*. Olomouc: Rubiko, 1996, s. 92, 93.

²⁶ Srov. BĚLOHLÁVEK, F. *Organizační chování*. Olomouc: Rubiko, 1996, s. 95.

organizace je umělým prostředkem koordinace aktivit většího počtu lidí za určitým účelem. Snahou je tyto aktivity koordinovat organizovaně a dle určitých pravidel. Výsledkem je potom skutečnost, že formálně koncipované organizace fungují dosti podobně.²⁷

2.2.1 Odbor Kancelář starosty a tajemníka (OKST)

Každý odbor Městského úřadu v Moravské Třebové plní úkoly a svěřené pravomoci, které jsou definované ve vnitřním předpisu MěÚ. Náplň práce odboru kancelář starosty a tajemníka spadá do několika oblastí, jejichž obsah je následující:

A. Na úseku právních služeb OKST

- vytváří a eviduje právní a vnitřní předpisy města po legislativní i obsahové stránce; kontroluje plnění těchto předpisů ze strany orgánů města,
- eviduje Sbírky zákonů a informuje o nových právních předpisech, které jsou ve Sbírce vyhlášeny,
- vede evidenci usnesení vlády ČR a zajišťuje jejich plnění,
- poskytuje právní konzultace a porady mj. orgánům města, zaměstnancům města a subjektům zřizovaných městem,
- v případě nutnosti zastupuje město ve spolupráci s orgány činnými v trestním řízení před soudy, správními orgány nebo v konkurzních řízeních,
- podává trestní oznámení, návrhy v občanskoprávním řízení (zejména žaloby o zaplacení či určení vlastnictví),
- koncipuje a eviduje smlouvy, spolupracuje při jejich přípravě a z právního hlediska kontroluje správnost jejich obsahu,
- vede evidenci pohledávek města určených k vymáhání; následně tyto pohledávky vymáhá a v případě nutnosti podává návrhy na exekuční řízení,
- vymáhá škody způsobené na majetku města,
- ukládá pokuty ve věcech samostatné působnosti obce za správní delikty podle § 58 zákona o obcích,

²⁷ Srov. KELLER, J. *Sociologie byrokracie a organizace*. Praha: SLON, 1996, s. 11, 12.

- přijímá stížnosti ze strany občanů a zabezpečuje jejich vyřízení ve spolupráci s příslušnými orgány,
- provádí šetření a potvrzuje skutečnosti o občanech,
- vystupuje jménem města jako opatrovník určený soudem

B. Další oblast působnosti OKST je úsek správy městského informačního systému:

- OKST představuje útvar, jehož úkolem je zavádění, rozvoj a údržba informačního systému úřadu a to jak po stránce odborné, metodické, technické, tak i po stránce materiální. Hlavním posláním je využití výpočetní techniky a moderních technologií v práci a řídicí činnosti úřadu.
- OKST zajišťuje potřebnou výpočetní techniku a programové vybavení,
- zabezpečuje vstupy, zpracování i výstupy geografických informací pro město,
- zajišťuje plnění příslušného zákona č. 365/2000 Sb., o informačních systémech veřejné správy a o změně některých dalších zákonů,
- pro potřeby odborů města zajišťuje školení k novým úlohám a výpočetní technice, poskytuje odbornou pomoc, je-li třeba,
- s příslušnými odbory spolupracuje na analýze toku informací, informačních vazeb a rozhodovacích procesů v rámci vlastní organizace a místní samosprávy včetně vazeb na řízené organizace a následně navrhuje optimální řešení,
- připravuje a realizuje spolupráci s ostatními městskými institucemi, a koordinuje tak strategii informační politiky města,
- sleduje vývoj a možnosti praktického uplatnění e-governmentu v praxi.

C. OKST dále náleží úsek personalistiky, který zajišťuje komplexní personální agendu zaměstnanců městského úřadu a města. To znamená:

- vyřizování pracovněprávních vztahů zaměstnanců,
- zajišťování evidence jejich pracovní doby,
- vzdělávání zaměstnanců v souladu se zákonem č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávních celků a o změně některých zákonů,
- kontrola dodržování stanovených limitů počtu zaměstnanců; zajištění s tím souvisejícího výkaznictví,

- revize plnění stanoveného podílu pracovníků se zdravotním postižením; zabezpečení případného náhradního plnění,
- zpracování rozvrhu čerpání dovolených zaměstnanců; kontrola jeho dodržování,
- zajištění plnění úkolů zaměstnavatele na úseku bezpečnosti a ochrany zdraví při práci.

D. Pod OKST spadá i činnosti v oblasti propagace města:

- na tomto úseku je hlavní náplní práce komunikace se sdělovacími prostředky (na celostátní i regionální úrovni), kdy pracovník podává tisku, rozhlasu či televizi informace o dění ve městě; pořádá tiskové konference,
- zabezpečuje vydávání Moravskotřebovského zpravodaje (měsíčník vydávaný městem, distribuovaný občanům do poštovních schránek),
- podílí se na aktualizaci webových stránek města,
- vypomáhá při přípravě a realizaci společenských akcí města a regionu; pořizuje z těchto akcí fotodokumentaci,
- archivuje dostupné články o Moravské Třebové a jejím regionu; vede seznam těchto článků a převádí je do digitální podoby,
- archivuje prezentační fotografie města,
- zabezpečuje propagaci města a zajišťuje její realizaci po finanční i věcné stránce.

E. Pátou oblastí, kterou OKST spravuje, je sekretariát starosty. Sem spadají činnosti spojené s úřední činností nejen starosty, ale i obou místostarostů:

- evidence a vyřizování korespondence a dalších písemností,
- organizace úředních schůzek a jednání dle pokynů starosty a místostarostů,
- zpracování programu pro zasedání zastupitelstva a schůze rady města; spolupráce při přípravě zasedání a schůzí; zajištění kopírování, komplementace a rozeslání podkladů pro tato jednání; vyhotovení listiny přítomných na zasedání zastupitelstva; vyhotovení, rozeslání a archivace zápisů ze zasedání zastupitelstva a schůzí rady
- zpracování zápisů z porad vedení; evidence úkolů; kontrola jejich plnění,
- organizace přijetí návštěv a oficiálních hostů.

- F. Další oblastí působnosti OKST je úsek krizového řízení a obrany, zde:
- zabezpečuje plnění úkolů dle příslušných zákonů (zákon o integrovaném záchranném systému, krizový zákon, zákon o hospodářských opatřeních pro krizové stavy, branný zákon, zákon o ozbrojených silách, zákon o zajišťování obrany ČR, zákon o ochraně utajovaných skutečností, zákon o požární ochraně) a připravuje podklady pro starostu.
- G. OKST v oblasti samostatné působnosti dále:
- na úseku účelových fondů města zabezpečuje agendu Fondu rozvoje bydlení města,
 - obstarává záležitosti spojené s úřední činností tajemníka úřadu; podle pokynů tajemníka úřadu eviduje a vyřizuje jeho korespondenci a jiné písemnosti,
 - zabezpečuje výkon trestu obecně prospěšných prací,
 - realizuje souhlas k užívání městského znaku po předchozím souhlasu rady města,
 - spolupracuje při činnosti kontrolního výboru zastupitelstva.
- H. OKST vykonává státní správu v rozsahu obecního úřadu obce s rozšířenou působností v těchto oblastech:
- podle zákona o ochraně před alkoholismem a jinými toxikomaniemi ukládá pokuty za správní delikty,
 - ochrana proti zřejmým zásahům do pokojného stavu,
 - rozhoduje o pokutách a sankcích za nedodržování zákonů upravujících transformaci zemědělských družstev a nápravu majetkových křivd v oblasti vlastnických vztahů k půdě a jinému zemědělskému majetku,
 - zabývá se přestupky a správními delikty v oblasti sociálně právní ochrany dětí,
 - ukládá pokuty za nesprávné nebo nepovolení užívání státních symbolů,
 - řeší přestupky o střetu zájmů.
- I. OKST vykonává státní správu v základním rozsahu přenesené působnosti obecního úřadu a v rozsahu pověřeného obecního úřadu, a to v následujících bodech:
- pracuje na úseku vymáhání daní, poplatků a jiných peněžitých závazků,

- podílí se na výkonu státní správy na úseku přestupků kromě blokového řízení podle zákona o občanských průkazech, zákona o cestovních dokladech, Policii České Republiky a zákona o evidenci obyvatel a rodných číslech,
- v neposlední řadě projednává a rozhoduje ve věcech přestupků a právních deliktů podle zákona o válečných hrobech a pietních místech a zákona o pohřebnictví.²⁸

Pro téma této diplomové práce bude stěžejní zejména bod C, který se věnuje náplni OKST v oblasti personalistiky.

Pod OKST spadá 11 zaměstnanců (8 žen a 3 muži). Každý ze zaměstnanců má svou funkci. Dle jednotlivých činností jsou rozděleni takto:

- Vedoucí odboru, zastupování města, odborné konzultace, vymáhání pohledávek
- Přestupky stížnosti, jiné delikty
- Stížnosti, petice, evidence předpisů, přestupky
- Personální agenda
- Sekretariát starosty (2 zaměstnanci)
- Mluvčí města, propagace
- Vymáhání pohledávek
- Správa informačního systému (2 zaměstnanci)
- Krizové řízení²⁹

Jednotlivé úkoly a pravomoci spadající do personální agendy budou blíže popsány v následující kapitole.

Funkcionální organizační struktura, které odpovídá uspořádání MěÚ v Moravské Třebové, je založena na dělbě práce. Setkáváme se s ní v organizacích, jež potřebují poměrně vysokou úroveň specializace. To vše se

²⁸ Srov. Organizační řád Městského úřadu Moravská Třebová 1/2004, ve znění dodatků č. 1 – 14, Příloha č. 3 *Náplně činností jednotlivých odborů Městského úřadu Moravská Třebová*, str. 1 – 6.

²⁹ Srov. <<http://www.mtrebova.cz/radnice/organizacni-struktura/starosta/tajemnik/odbor-kancelar-starosty-a-tajemnika>>.

odráží v chování lidí zařazených do této struktury. Toto chování pak dle Bělohlávka vykazuje určité znaky:

- Dovednosti a zkušenosti jsou zaměřeny specificky. To znamená, že je zde snaha soustřeďovat specialisty z jedné oblasti, což vede k delegování velmi specifických úkolů. Každý z pracovníků má možnost proniknout ve své oblasti do hloubky, a to jak získáváním praktických zkušeností, tak studiem příslušných předpisů. Nevýhodou je, že jsou tito odborníci zaměřeni velice úzce a ztrácejí tak obecný přehled.
- Pracovní kariéra je jednoznačná a daná odborným zaměřením zaměstnance. Postup v rámci organizace je mnohdy téměř nemožný nebo jen minimální, a to buď z hlediska úzké odbornosti pracovníka nebo nedostatku vyšších pozic.
- Strategické rozhodování se uskutečňuje pouze na úrovni vrcholového vedení. Řízení je v takovém typu organizace velmi zjednodušeno díky centralizované struktuře rozhodování, která umožňuje přenášet rozhodnutí top managementu po linii řízení až k řadovým pracovníkům.
- Spolupráce pracovníků probíhá většinou v rámci jedné specifické oblasti, a nikoli mezi všemi oblastmi navzájem.³⁰

³⁰ Srov. BĚLOHLÁVEK, F. *Organizační chování*. Olomouc: Rubico, 1996, s. 96.

3. PERSONÁLNÍ ČINNOST NA MĚSTSKÉM ÚŘADĚ V MORAVSKÉ TŘEBOVĚ

Jak jsem uvedla v předchozí kapitole, personální agenda spadá pod odbor kancelář starosty a tajemníka. Tato skutečnost není na každém městském úřadu pravidlem. Vždy záleží na místní organizační struktuře, kde bude personální oddělení zařazeno. Úřady totiž nefungují podle nějakého centrálního modelu organizační struktury. Podle § 102 zákona č. 128/2000 Sb., o obcích (obecních zřízeních), ve znění pozdějších předpisů, záleží na každém úřadu jaké oddělení a odbory si vytvoří, jaké jim přiřadí názvy a které činnosti jim přidělí.³¹

Hlavním úkolem zaměstnankyně na pozici personalistky je komplexní zajišťování oblasti organizačních vztahů a systemizace, personalistiky, odměňování, přípravy a vzdělávání zaměstnanců. Nesmím zapomenout zmínit se o tom, že vedle personalistky se personální problematikou zabývá rovněž tajemník MěÚ. Ten se zaměřuje zejména na oblast koncepční práce. V praxi to znamená, že se zabývá náplní činnosti jednotlivých odborů, počtem zaměstnanců úřadu (zda je třeba zvýšit či snížit počty pracovníků), strukturou úřadu (kolik odborů je třeba zřídit a především jakého typu mají být: například odbor školství a kultury, který je na MěÚ v Moravské Třebové, není součástí všech městských úřadů v České republice). Tajemník také dbá o vzdělávání pracovníků úřadu. Inicioval například vzdělávání ECDL (European Computer Driving Licence), což je mezinárodně uznávaná metoda pro přezkoušení počítačové gramotnosti. Pracovníci moravskotřebovského úřadu absolvovali tuto zkoušku jako jedni z prvních. V tomto trendu se pokračuje i nadále. Vedoucí pracovníci mají ECDL ze všech 7 modulů, ostatní pracovníci skládají zkoušku ze 4 základních modulů, nicméně v případě potřeby a předpokladu využití mohou složit ECDL ze všech nabízených modulů.

V současnosti se tajemník intenzivně snaží o prosazení nových metod práce, kam spadá benchmarking, jakožto nástroj vedoucí k neustálému sebezdokonalování na základě učení, nebo metoda CAF (Common Assessment Framework), která je souborem sebehodnotících nástrojů, jež mají vést ke zkvalitnění veřejných služeb.

³¹ Srov. § 102 zákona č. 128/2002 Sb., o obcích (obecních zřízeních), ve znění pozdějších předpisů.

Pracovník věnující se personálním záležitostem je úředníkem dle zákona č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků a o změně některých zákonů.

Povinností zaměstnance je znalost a dodržování povinnosti vyplývajících z platných právních norem a zákonů pro dané pracovní zařazení. Dále je vyžadována znalost a dodržování vyhlášek a nařízení města Moravská Třebová, organizačního řádu, pracovního řádu, příkazů, směrnic a nařízení MěÚ Moravská Třebová.

Personalistka plní úkoly, které jsou uloženy odboru platným organizačním řádem, podle pokynů vedoucího odboru.

Pro přehlednost uvedu ještě jednou povinnosti a úkoly zaměstnance na úseku personalistiky, které blíže rozvedu v následujících podkapitolách.

Zaměstnanec

- zajišťuje komplexní personální agendu pracovníků úřadu a ostatních zaměstnanců města, včetně evidence jejich pracovní doby,
- připravuje platové výměry zaměstnanců města, vede platové inventury,
- kontroluje dodržování režimu dočasně práce neschopných zaměstnanců úřadu, Centra volného času a Městské policie,
- zabezpečuje vzdělávání pracovníků úřadu v souladu se zákonem č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků,
- kontroluje dodržování stanovených limitů počtu zaměstnanců a zajišťuje s tím související výkaznictví,
- kontroluje dodržování stanoveného podílu zdravotně postižených osob, případně zajišťuje náhradní plnění, včetně zabezpečení příslušného výkaznictví požadovaného úřadem práce,
- zajišťuje praxi na úřadě pro studenty, absolventy škol a osoby vykonávajících rekvalifikaci,
- zabezpečuje plnění úkolů zaměstnavatele vyplývajících z kolektivní smlouvy,
- zpracovává rozvrh čerpání dovolených pracovníků úřadu, městské policie a Centra volného času a kontroluje jeho dodržování,
- zabezpečuje plnění úkolů zaměstnavatele na úseku bezpečnosti a ochrany zdraví při práci a požární ochrany,

- je interní auditor (ISO 27001 Systém managementu bezpečnosti informací),
- organizačně zajišťuje výběrová řízení při přijímání nových zaměstnanců města,
- má za úkol obstarávat záležitosti spojené s úřední činností tajemníka úřadu,
- plní další úkoly, které mu uloží vedoucí odboru.³²

Ráda bych zde zmínila skutečnost, že od ledna 2010 vešla v účinnost směrnice tajemníka městského úřadu, kterou se stanovuje personální politika Městského úřadu Moravská Třebová. Tento dokument, mající podobu vnitřního předpisu, vypracoval tajemník společně s personalistkou a stanovuje hlavní zásady personální politiky MěÚ Moravská Třebová. Hlavním smyslem je stálé vytváření aktivní personální politiky, která motivuje zaměstnance úřadu ke sebezlepšování, podporuje jejich aktivitu a odlišuje průměrné a podprůměrné zaměstnance od nadprůměrných a aktivních.

Hlavním obsahem této směrnice jsou tyto body:

- Získávání a výběr vhodných zaměstnanců
- Podpora a pomoc novým zaměstnancům
- Oblast vzdělávání
- Systém hodnocení zaměstnanců
- Motivační politika úřadu
- Péče o zaměstnance

Glen Wriht a Juraj Nemeč v knize *Management veřejné správy: teorie a praxe* poukazují na to, že „organizace státní služby a personální management v jednotlivých organizacích jsou klíčové z hlediska dalšího rozvoje veřejné správy.“³³ Účelný personální management není pouze součástí administrativní reformy, kdy je třeba přizpůsobovat se změnám a čelit problémům v rychle se měnící společnosti, ale i důležitým předpokladem dobré vlády.³⁴

³² Srov. Interní materiál MěÚ v Mor. Třebové – Náplň práce zaměstnance města Moravská Třebová.

³³ Cit. WRIGHT, G., NEMEC, J. *Management veřejné správy*. Praha: Ekopress, 2003, s. 155.

³⁴ Srov. WRIGHT, G., NEMEC, J. *Management veřejné správy*. Praha: Ekopress, 2003, s. 155.

Veřejná správa, a s ní samozřejmě související personální politika, zemí střední a východní Evropy prošla zejména od konce 80. let 20. století významnými změnami. Personální management je ovlivněn širšími sociálními, kulturními, ekonomickými a právními faktory, což určuje jeho specifickou povahu v každé zemi. Evropské personální řízení bylo, a v současnosti stále je, ovlivněno omezenou organizační autonomií. Dříve podléhalo socialistickým myšlenkám (zejména ve střední a východní Evropě), dnes je na mezinárodní úrovni omezeno zejména Evropskou unií. Veřejná správa za socialismu byla typická svým protekčním charakterem. To bylo viditelné zejména ve výběru a kariérním postupu zaměstnanců, které byly prováděny v souladu se socialistickými myšlenkami a s osobními vztahy s přímými nadřízenými. V současnosti se přechází k tzv. moderní státní službě, jež je založena na principu soutěže a výkonnosti. To vše ovlivňuje výběr a profesní přístup každého jednotlivce. Wright a Nemeč v tom vidí zvýšení kompetentnosti státní služby.³⁵

Personalistika ve veřejném sektoru je odvislá od zákonů, norem a nařízení. Zmínila jsem, že pracovník se musí řídit zákonem o úřednicích a zákoníkem práce. Mimo to se jeho práce řídí podle vyhlášek, nařízení, směrnic, řádů, příkazů atd. Na tuto skutečnost upozorňuje například Keller, který říká, že „byrokratické organizace jsou řízeny abstraktními, vysoce formalizovanými pravidly, jež bývají fixovanou formou.“³⁶ Toto omezení jednotlivých postupů a činností předpisy a kontrolou vede k menší rozhodovací autonomii a flexibilitě personálních manažerů. Ti totiž, namísto aby byli aktivní při vývoji personální politiky a jejím uplatňování, postupují přesně podle stanovených pravidel. Na druhou stranu mají personální rozhodnutí veřejný charakter. Tato průhlednost je pak hůře napadnutelná, což má nesporné výhody například v přijímacím řízení na volná pracovní místa. Jak říkají Wright a Nemeč, pro zavedení dobře fungující státní služby nestačí pouze schválit nový zákon, nýbrž je třeba rozšířit v prostředí omezeném zákonem, institucemi a manažerským systémem určitý způsob chování státních zaměstnanců.³⁷

I přesto, že jsou na striktním jednání podle zákonů a nařízení nacházena negativa, má samozřejmě i svá pozitiva. Státní zaměstnanci totiž nesou zodpovědnost za vytvoření právního prostředí, jež minimalizuje možnosti korupce

³⁵ Srov. WRIGHT, G., NEMEC, J. *Management veřejné správy*. Praha: Ekopress, 2003, s. 156 – 159.

³⁶ Cit. KELLER, J. *Sociologie byrokracie a organizace*. Praha: SLON, 1996, s. 154.

³⁷ Srov. WRIGHT, G., NEMEC, J. *Management veřejné správy*. Praha: Ekopress, 2003, s. 160 – 161.

v celé společnosti. Manažeři tedy hrají důležitou roli při vývoji etiky veřejné správy nejen tím, že navrhují kritéria přijímání, hodnocení výkonnosti, povyšování a odměňování pracovníků, ale i tím, že kontrolují, zda a jak jsou tato kritéria uplatňována v praxi.³⁸

Tomu, jak vypadají výše uvedené skutečnosti v praxi, se budu věnovat na následujících řádcích. Na nich za pomoci zákonných vymezení, praktických zkušeností a teoretické opory popíši jednotlivé personální činnosti, které spadají do kompetence personalistky MěÚ MT.

3.1 Komplexní personální agenda pracovníků úřadu a ostatních zaměstnanců města Moravská Třebová

Personální agenda představuje souhrn všech potřebných dokumentů, dat a údajů, které jsou o pracovnících evidovány. Tato personální dokumentaci se nazývá osobní spis zaměstnance a je založena současně s přijetím nového zaměstnance do pracovního poměru. Obsah tohoto osobního spisu, tedy dokumenty, materiály a jiné informace o zaměstnanci, si určuje zaměstnavatel sám dle vlastního uvážení. Platí však zásada, že by tento spis měl obsahovat pouze takové písemnosti, jež jsou nezbytně nutné pro výkon práce v daném pracovněprávním vztahu.³⁹

Dle Koubka by se v rámci personální evidence měly evidovat minimálně tyto údaje: jméno, příjmení, titul, datum a místo narození, rodinný stav, adresa trvalého / přechodného bydliště, telefonní kontakt (v dnešní době by zde měl být určitě zmíněn i email), informace o dětech, národnost / státní příslušnost, dosažená kvalifikace, informace o předchozích zaměstnáních, výsledky vstupního lékařského vyšetření, mzdový list, pracovní smlouva s podpisem a datem vzniku pracovního poměru, údaje o pracovním zařazení v organizaci, dokumenty potvrzující proškolení zaměstnance například v oblasti BOZP a PO, osvědčení o absolvovaných školeních apod.⁴⁰

³⁸ Srov. WRIGHT, G., NEMEC, J. *Management veřejné správy*. Praha: Ekopress, 2003, s. 164.

³⁹ Srov. Příručka pro personální a platovou agendu – dostupné přes internet: <<http://www.mpsv.cz/ppropo.php?ID=IPB070>>.

⁴⁰ Srov. Interní materiály města; KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, 2004, s. 179.

Osobní spis zaměstnance by neměl být přístupný všem. Právo nahlížet do něho mají kromě personalisty: vedoucí pracovníci, již jsou zaměstnanci nadřizeni, orgán inspekce práce, úřad práce, soud, státní zástupce, příslušný orgán Policie České republiky, Národní bezpečnostní úřad a zpravodajské služby. Nárok nahlížet do svého spisu má samozřejmě i sám zaměstnanec. Ten si z něj může dělat výpisky, pořizovat stejnopisy dokladů, které jsou jeho součástí, a to na náklady zaměstnavatele.⁴¹

Spolu s komplexní personální agendou eviduje personalistka rovněž pracovní dobu zaměstnanců MěÚ, pracovníků Centra volného času a strážníků městské policie. Připravuje platové výměry a vede platové inventury.

3.2 Zabezpečení vzdělávání úředníků

Náplní práce personalistiky MěÚ je kontrola dodržování plánu vzdělávání úředníků ve smyslu zákona č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků a o změně některých zákonů. Tento zákon definuje všechny povinnosti a pravidla, jimiž se vzdělávání úředníků řídí. Nad rámec zákona o úřednících se vzdělávání úředníků provádí také dle zákoníku práce.

Úkolem územního samosprávného celku je dle zákona č. 312/2002 Sb. zajištění prohlubování kvalifikace úředníka za pomoci vzdělávacích institucí akreditovaných pro příslušný vzdělávací program.

Pro zajištění vzdělávání se vytváří tzv. „plán vzdělávání“, který musí být vypracován do 1 roku od vzniku pracovního poměru úředníka. Tento plán obsahuje časový rozvrh prohlubování kvalifikace pracovníka v rozsahu nejméně 18 pracovních dní po dobu následujících 3 let. Plán se hodnotí, a případně aktualizuje, minimálně jedenkrát za 3 roky jeho plnění.⁴²

Povinnost vzdělávat se neplatí pouze pro řadové úředníky, nýbrž i pro vedoucí pracovníky.

⁴¹ Srov. Příručka pro personální a platovou agendu – dostupné přes internet: <<http://www.mpsv.cz/ppropo.php?ID=IPB070>>.

⁴² Srov. § 17 odst. 3, 4, 5 zákona č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků a o změně některých zákonů.

„Úředník je povinen prohlubovat si kvalifikaci účastí na:

- vstupním vzdělávání,
- průběžném vzdělávání, a
- přípravě a ověření zvláštní odborné způsobilosti.“⁴³

Vedoucí úředníci a vedoucí úřadů jsou navíc povinni účastnit se vzdělávání vedoucích úředníků.

3.2.1 Vstupní vzdělávání

Vstupním vzděláním projde úředník nejpozději do 3 měsíců ode dne vzniku pracovního poměru. Tento typ vzdělávání se nevztahuje na úředníka, který má zvláštní odbornou způsobilost.

Součástí vstupního vzdělávání je:

- získání základních znalostí z oblasti veřejné správy, a to zejména obecných zásad organizace a činnosti veřejné správy a územního samosprávného celku. Dále se pracovník seznámí se základy veřejného práva, veřejných financí, evropského správního práva, s právy, povinnostmi a pravidly etiky úředníka,
- osvojení si základních dovedností a návyků potřebných pro výkon správních činností,
- nabytí znalostí o provozu a užívání informačních technologií,
- v neposlední řadě je obsahem vstupního vzdělávání zvládnutí základních komunikačních, organizačních a dalších schopností potřebných k příslušnému pracovnímu zařazení.⁴⁴

3.2.2 Průběžné vzdělávání

Průběžné vzdělávání probíhá formou kurzů. Spadá sem prohlubující, specializační a aktualizací vzdělávání úředníků zaměřené na výkon správních činností v územním samosprávném celku. Nezapomíná se ani na získávání a prohlubování jazykových schopností.

Tento typ vzdělávání probíhá v souladu s potřebami územního samosprávného celku s přihlédnutím ke vzdělávacímu plánu úředníka. O účasti

⁴³ Cit. § 18 odst. 1 zákona č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků a o změně některých zákonů.

⁴⁴ Srov. § 19 odst. 1, 2, 4 zákona č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků a o změně některých zákonů.

pracovníka na kurzech rozhoduje vedoucí úřadu. Úředník je povinen se stanoveného kurzu zúčastnit.⁴⁵

3.2.3 Zvláštní odborná způsobilost

Zvláštní odborná způsobilost je potřebná k výkonu správní činnosti stanovené prováděcím předpisem. Tato způsobilost se ověřuje zkouškou a prokazuje osvědčením. Ke zkoušce pracovníka přihlašuje územní samosprávný celek nejpozději do 6 měsíců od vzniku pracovního poměru nebo do 3 měsíců ode dne, kdy zaměstnanec začal vykonávat správní činnost. Osvědčení je úředník povinen doložit nejpozději do 18 měsíců ode dne, kdy začal vykonávat činnost, pro níž je tato způsobilost předpokladem.

Zvláštní odborná způsobilost je souhrnem znalostí a dovedností. Má obecnou část, kam spadají znalosti základů veřejné správy, obecných principů organizace a činnosti veřejné správy, znalost zákona o obcích, zákona o krajích, zákona o Hlavním městě Praze a zákona o správním řízení. Nezbytným předpokladem je schopnost aplikovat tyto teoretické znalosti do praxe. Kromě obecné části má odborná způsobilost také zvláštní část, s níž souvisí znalost působnosti orgánů územní samosprávy a územních správních úřadů vztahující se k výkonu správních činností stanovených prováděcím právním předpisem. Opět je kladen důraz na abilitu užití těchto poznatků v praxi.⁴⁶ Vedoucí úředníci prokazují zvláštní odbornou způsobilost z obecné části. Ze zvláštní části dokazuje vedoucí úředník odbornou způsobilost nejméně pro jednu ze správních činností stanovených prováděcím předpisem, která je vykonávána jím řízenými úředníky a jež je určena vedoucím úřadu.⁴⁷

Zvláštní odbornou způsobilost („ZOZ“) dále řeší vyhláška č. 512/2002 Sb., kde jsou uvedeny všechny druhy ZOZ včetně náplně jednotlivých správních činností, k jejichž vykonávání je nezbytné prokázání ZOZ.

Za zmínku jistě stojí i tzv. rovnocennost vzdělání, která upravuje povinnost úředníku vzdělávat se. Konkrétně příslušný paragraf hovoří o dané věci takto: „Povinnost prokázat zvláštní odbornou způsobilost, povinnost účastnit se vzdělávání vedoucích úředníků a vedoucích úřadů nebo povinnost účastnit se

⁴⁵ Srov. § 20 odst. 1, 2, 3 zákona č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků a o změně některých zákonů.

⁴⁶ Srov. § 21 odst. 2, 3, 5 zákona č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků a o změně některých zákonů.

⁴⁷ Srov. § 21 odst. 6 zákona č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků a o změně některých zákonů.

vstupního vzdělávání nemá úředník, který získal vzdělání v bakalářských nebo magisterských studijních programech stanovených prováděcím právním předpisem, nebo kterému bylo vydáno osvědčení o uznání rovnocennosti vzdělání.⁴⁸

Osvědčení o uznání rovnocennosti vzdělání vydává na žádost úředníka nebo územního samosprávného celku Ministerstvo vnitra. Pro získání toho osvědčení musí samozřejmě vzdělání příslušného úředníka odpovídat rozsahem a obsahem příslušnému vzdělávacímu programu pro prohlubování kvalifikace.⁴⁹ K této problematice byla vydána vyhláška č. 511/2002 Sb., o uznání rovnocennosti vzdělání úředníků územních samosprávných celků. V příloze jsou uvedeny jednotlivé studijní programy a obory vzdělání, na které se nevztahuje povinnost účastnit se vstupního vzdělávání nebo ZOZ z obecné nebo zvláštní části. Pokud v této vyhlášce není uveden studijní program nebo obor vzdělání úředníka, je možné zažádat MV ČR o uznání rovnocennosti vzdělání. O žádosti o uznání rovnocennosti vzdělání nebo jeho části ministerstvo rozhodne do 3 měsíců od jejího doručení.

Výše popsané vzdělávání úředníků Koubek ve své knize nazývá *formování pracovních schopností pracovníka organizace*. „Jde o aktivitu, jež souvisí s prací, kterou pracovník vykonává, či s organizací, v níž pracuje, o aktivitu organizovanou, podporovanou nebo umožňovanou organizací v rámci její personální nebo sociální práce.“⁵⁰

Člověk během svého života absolvuje různorodé druhy vzdělávacích aktivit. Vše začíná získáním základních návyků, znalostí a dovedností v rodině, následuje obecné školní vzdělání obohacené i mimo školní vzdělávání například v oblasti hudby, malby, tance, řízení motorových vozidel atp. Pro jeho pracovní život má význam oblast odborného vzdělávání, kdy se připravuje na výkon určité profese. Toto vzdělání získá v průběhu studia na střední, vyšší či vysoké škole nebo v rámci doškolovacích, přeškolovacích nebo rekvalifikačních aktivit. V případě MěÚ dochází zejména k doškolování pracovníků, kdy je prohlubována jejich kvalifikace a způsobilost k výkonu práce. Jedná se o proces přizpůsobování znalostí a dovedností zaměstnance požadavkům jeho

⁴⁸ Cit. § 33 odst. 1 zákona č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků a o změně některých zákonů.

⁴⁹ Srov. § 34 odst. 1, 2 zákona č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků a o změně některých zákonů.

⁵⁰ Cit. KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, 2004, s. 239.

pracovního místa, ať již na počátku jeho kariéry v organizaci nebo v jejím průběhu, a to v důsledku změn, nových požadavků či rozvojem.⁵¹

Na nutnost vzdělávání a doškolování zaměstnanců poukazují i Wright a Nemeč: „Vzdělávání je klíčovým prvkem moderních personálních systémů. Úsilí manažerů ve veřejné správě musí vést k současnému i budoucímu zvyšování schopností a výkonnosti zaměstnanců. Vzdělávání je zvláště důležité pro rozvoj profesionální státní služby [...] Manažeři se musejí snažit, aby vzdělávání vedlo k vytváření pozitivního vztahu, hodnost a vnímání státní služby, a přispívalo tak k budování společné organizační kultury.“⁵²

Zmiňují se o nutnosti pořádat úvodní školení v organizaci, protože mnoho nových zaměstnanců přichází do státní správy bez předchozího povědomí o jejím fungování a úloze. Autoři poukazují na to, že je dobré tuto adaptaci provádět nejen za pomoci zvláštních školení, ale i prostřednictvím osobního předávání informací ze strany nadřízených pracovníků. Povinné školení nově přijatých zaměstnanců je podle Wrighta a Nemece obvyklé zejména v západních zemích, zatímco v zemích střední a východní Evropy je stále častějším jevem.⁵³

Pro zajímavost uvádím na závěr této podkapitoly statistiku personálního úseku MěÚ v Moravské Třebové uvedenou ve výroční zprávě za uplynulý rok. Je zde uvedeno, že „v oblasti rozvoje lidských zdrojů vynaložil městský úřad v roce 2009 celkem 400 tis. Kč na vzdělávání zaměstnanců podle zák. č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků (vstupní vzdělávání, zvláštní odborná způsobilost, vzdělávání vedoucích úředníků a průběžné vzdělávání úředníků) a vzdělávání dle zákoníku práce.“⁵⁴

⁵¹ Srov. KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů. Praha: Management Press, 2004, s. 241.

⁵² Cit. WRIGHT, G., NEMEČ, J. *Management veřejné správy*. Praha: Ekopress, 2003, s. 170.

⁵³ Srov. WRIGHT, G., NEMEČ, J. *Management veřejné správy*. Praha: Ekopress, 2003, s. 170, 171.

⁵⁴ Cit. Výroční zpráva o činnosti Městského úřadu Moravská Třebová za rok 2009 – dostupné přes internet: <www.mtrebova.cz/files/page/2007/09/Vyrocní_zpráva_MeU_2009.pdf>.

3.3 Kontrola dodržování stanovených limitů počtu zaměstnanců

Ke kontrole počtu zaměstnanců slouží personalistce MěÚ statistiky, které si z vlastní iniciativy vede. Tyto statiky slouží k raportu do výroční zprávy či třeba pro účely úřadu práce. Pro zajímavost uvádím statistiku za rok 2009 spolu se srovnáním z předchozích let⁵⁵:

Tabulka č. 1 Počty zaměstnanců města zařazených do Městského úřadu Moravská Třebová

ROK	2007	2008	2009
Plánovaný stav počtu zaměstnanců k 1.1.	87	88	88
Skutečný stav počtu zaměstnanců k 31.12.	86	88	88
Počet žen	63	65	63
Počet mužů	23	23	25
Počet vedoucích zaměstnanců - žen	7	8	8
Počet vedoucích zaměstnanců - mužů	6	6	7
Počet vedoucích zaměstnanců se středoškolským vzděláním	3	2	2
Počet vedoucích zaměstnanců s vyšším odborným vzděláním	0	1	1
Počet s vedoucích zaměstnanců s vysokoškolským vzděláním	10	11	12
Počet vedoucích zaměstnanců ve věku 21 – 30 let	2	2	1
Počet vedoucích zaměstnanců ve věku 31 – 40 let	2	1	3
Počet vedoucích zaměstnanců ve věku 41 – 50 let	8	9	8
Počet vedoucích zaměstnanců ve věku 51 – 60 let	1	2	3
Počet zaměstnanců se středním vzděláním	1	1	1
Počet zaměstnanců s úplným středním vzděláním	55	54	52
Počet zaměstnanců s vyšším odborným vzděláním	5	5	4
Počet zaměstnanců s vysokoškolským vzděláním	25	28	31
Počet zaměstnanců ve věku 21 – 30 let	16	17	12
Počet zaměstnanců ve věku 31 – 40 let	28	25	28
Počet zaměstnanců ve věku 41 – 50 let	26	27	30
Počet zaměstnanců ve věku 51 – 60 let	15	17	17
Počet zaměstnanců ve věku 61 let a více	-	2	1

Pramen: Výroční zpráva o činnosti MěÚ Mor. Třebová za rok 2009

⁵⁵ Viz Výroční zpráva o činnosti Městského úřadu Moravská Třebová za rok 2009 – dostupné přes internet: <www.mtrebova.cz/files/page/2007/09/Vyrocní_zprava_MeU_2009.pdf>.

3.4 Zabezpečení praxe studentů a absolventů škol na úřadě

Studentům středních, vyšších odborných a vysokých škol se úřad snaží vyjít maximálně vstříc po stránce zajištění školní praxe. Nejčastěji úřad spolupracuje s Obchodní akademií ve Svitavách, Integrovanou střední školou v Moravské Třebové (obor sociální péče) a VOŠ v České Třebové (obor sociální práce).

Úkolem personalistky je v tomto případě přiřadit studenty na jednotlivá pracoviště dle zájmu vedoucích odborů. První den nástupu na praxi personalistka provede nezbytné vstupní školení BOZP (Bezpečnost a ochrana zdraví při práci) a PO (Požární ochrana). Dále seznámí praktikanty s povinností zachovávat mlčenlivost o veškerých skutečnostech, které se v průběhu své odborné praxe dozví a které mají být v zájmu města Moravská Třebová utajeny. Studenti jsou též seznámeni s povinností vyplývající ze zákona č. 101/2000 Sb., o ochraně osobních údajů; podepisují formulář „Poučení o mlčenlivosti“ a pokud mají přístup do informačního systému úřadu, musejí být dále proškoleni představitelem pro ISMS (Information Security Management System), tj. představitelem pro systém managementu bezpečnosti informací (ISO norma 27001).

Nutno podotknout, že mezi praktikanty nepatří jen studenti a absolventi středních, vyšších a vysokých škol, ale rovněž účastníci rekvalifikačních kurzů při ÚP.

Mnoho článků na personálních internetových stránkách nebo v tisku poukazuje na nedostatek praxe studentů a absolventů. Tuto skutečnost lze změnit právě tím, že budou organizace a firmy poskytovat studentům možnost získávat odbornou praxi v podobě stáží nebo krátkodobých pracovních pobytů již během studia. V případě MěÚ se jedná o spolupráci se školami v místě působnosti a se školami v regionu.

Dnes se stává běžným trendem, že se studenti (zejména vysokých škol) účastní workshopů, stáží, trainingových programů, nebo že pracují ve firmách na částečný úvazek již během studia. Tyto aktivity pomáhají studentům v tom, že tyto si mohou vylepšit své prezentační dovednosti, naučit se pracovat v týmu, řešit teoretické problémy v praxi a zejména seznámit se s reálným pracovním prostředím. Výhodou jsou i pro zaměstnavatele, neboť díky těmto činnostem

mohou získat budoucího pracovníka, o jehož schopnostech, znalostech a dovednostech budou mít jasnou představu.⁵⁶

Výše uvedené skutečnosti potvrzuje i František Hroník ve své knize *Jak se nespálit při výběru zaměstnanců*. Hroník považuje umožnění praxe či stáže studentům ze strany firmy za velice prozíravý krok. Důvodem je právě již zmíněné „otestování“ stážisty, zda by se organizaci hodil jako budoucí zaměstnanec či nikoliv (například z důvodu nezapadnutí do firemního prostředí).⁵⁷

Rekvalifikační kurzy jsou pořádány s cílem přeškolit, nebo dovedat lidi v produktivním věku, kteří se snaží najít uplatnění na trhu práce a dosavadní znalosti či praxe jim nepostačují. Jak poukazuje Koubek, jde o „formování pracovních schopností člověka, které směřuje k osvojení si nového povolání, nových pracovních schopností, více či méně odlišných od dosavadních. Rekvalifikace může být plná nebo částečná.“⁵⁸

3.5 Zabezpečení příslušného výkaznictví požadovaného úřadem práce

S povinností zabezpečovat příslušné výkaznictví požadované úřadem práce souvisí dvě činnosti:

- oznámení volných pracovních míst,
- vedení seznamu osob se zdravotním postižením a kontrola dodržování stanoveného podílu zdravotně postižených osob.

3.5.1 Oznámení volných pracovních míst

V případě povinnosti ohlašovat volná pracovní místa se musí zaměstnavatel řídit zákonem č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti. § 35 tohoto zákona říká: „Zaměstnavatel je povinen do 10 kalendářních dnů oznámit příslušnému úřadu

⁵⁶ Srov. <http://podnikani.idnes.cz/studentum-pomahaji-manazerske-staze-a-programy-firem-pdy-/zamestnani.asp?c=A020411_104428_zamestnani_jlo>.

⁵⁷ Srov. HRONÍK, F. *Jak se nespálit při výběru zaměstnanců*. Praha: Computer Press, 1999, s. 123.

⁵⁸ Cit. KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, 2004, s. 241.

práce volná pracovní místa a jejich charakteristiku (§ 37) a neprodleně, nejpozději do 10 kalendářních dnů, oznámit obsazení těchto míst. Volnými pracovními místy se rozumí nově vytvořená nebo uvolněná pracovní místa, na která zaměstnavatel zamýšlí získat zaměstnance, nebo je hodlá obsadit dočasně přidělenými zaměstnanci agentury práce. Lhůta pro oznámení začíná běžet dnem následujícím po dni vytvoření, uvolnění nebo obsazení pracovního místa.⁵⁹

Dle zákona o zaměstnanosti je úkolem úřadu práce vést evidenci volných pracovních míst. Tato evidence zahrnuje identifikační údaje zaměstnavatele, základní charakteristiku pracovního místa (tzn. určení druhu práce a místa výkonu práce), dále obsahuje předpoklady a požadavky stanovené pro výkon daného zaměstnání, základní informace o pracovních a mzdových podmínkách a údaje, zda se jedná o pracovní místo určené nebo vhodné pro osobu se zdravotním postižením, či nikoli. V evidenci musí být zmíněna rovněž informace, zda se jedná o práci na dobu určitou (v tom případě musí být zmíněna i předpokládaná délka) či neurčitou. V evidenci se též mohou objevit i další informace, které si zaměstnavatel přeje zmínit, např. možnosti ubytování či dojíždění do zaměstnání.⁶⁰

Oznámení o vyhlášených výběrových řízeních jsou vždy zveřejněna na úřední desce úřadu (pevné i elektronické), na internetových stránkách města a dále zpravidla v Moravskotřebovském zpravodaji. Dle charakteru pracovního místa rozhodne tajemník úřadu o případném zveřejnění v regionálním či celostátním tisku. Mimo to se oznámení o pracovní příležitosti také zasílá v souladu s § 35 zákona o zaměstnanosti na úřad práce, jak bylo zmíněno v předchozím odstavci.

Na spolupráci s úřady práce jako možnou alternativu při náboru nových zaměstnanců poukazují i Ivan Nový a Eva Bedrnová v knize *Psychologie a sociologie řízení*: „Pro podnik je mimořádně důležité mít dobré spojení

⁵⁹ Cit. § 35 odst. 1 zákona č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti.

⁶⁰ Srov. § 37 zákona č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti.

s pracovníky místního úřadu práce a starat se o to, aby tito lidé dobře znali daný podnik a jeho specifické potřeby v oblasti pracovních sil.“⁶¹

Koubek dále vidí velkou výhodu ve spolupráci s úřady práce v tom, že zprostředkování zaměstnání se zde děje bezplatně. Náklady činnosti jsou hrazeny ze státních zdrojů určených k realizaci politiky zaměstnanosti. V rámci realizace tohoto projektu může za určitých podmínek zaměstnavatel dostávat i finanční příspěvek za zaměstnání určitého pracovníka (např. osoby se změněnou pracovní schopností). Mimo finanční stránky Koubek oceňuje i předvýběr vhodných uchazečů, který za zaměstnavatele úřad provede. Jako nevýhodný se jeví pouze malý výběr potenciálních uchazečů. Dle Koubka, autora knihy o personálním řízení, jsou na úřadech práce většinou registrovány osoby s nižší kvalifikací nebo z nějakého důvodu těžko umístitelné osoby. Osoby s vyšší kvalifikací podle něj upřednostňují hledání zaměstnání jinou formou.⁶²

3.5.2 Kontrola dodržování stanovených limitů podílu zdravotně postižených osob

O zaměstnávání osob se zdravotním postižením opět hovoří zákon č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti. Podrobněji řeší tuto problematiku § 80, kde je stanoveno, že: „zaměstnavatelé jsou povinni rozšiřovat podle svých podmínek a ve spolupráci s lékařem závodní preventivní péče možnost zaměstnávání osob se zdravotním postižením individuálním přizpůsobováním pracovních míst a pracovních podmínek a vyhrazováním pracovních míst pro osoby se zdravotním postižením, dále spolupracovat s úřadem práce při zajišťování pracovní rehabilitace, vést evidenci zaměstnáváných osob se zdravotním postižením; evidence obsahuje údaje o důvodu, na jehož základě byla osoba uznána osobou se zdravotním postižením [§ 67 odst. 2 písm. a) až c)] a vést evidenci pracovních míst vyhrazených pro osoby se zdravotním postižením.“⁶³

Vzhledem k tomu, že je Městský úřad Moravská Třebová institucí s více než 25 zaměstnanci v pracovním poměru, je povinen zaměstnávat osoby se zdravotním postižením ve výši povinného podílu těchto osob na celkovém počtu zaměstnanců, který činí 4 %. Tuto povinnost úřad plní z části zaměstnáváním těchto osob v pracovním poměru a z části odebráním výrobků nebo služeb od zaměstnavatelů zaměstnávajících více než 50 % zaměstnanců, kteří jsou

⁶¹ Cit. BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press, 2004, s. 326.

⁶² Srov. KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, 2004, s. 131.

⁶³ Cit. § 80 odst. a), b), c), d) zákona č. 435/2004 Sb., zákona o zaměstnanosti.

osobami se zdravotním postižením. Plnění povinného podílu zaměstnávání osob se zdravotním postižením, včetně způsobů plnění (které řeší § 17 vyhlášky č. 51/2004 Sb.), je zaměstnavatel povinen do 15. února následujícího roku písemně ohlásit místně příslušnému úřadu práce podle sídla zaměstnavatele, v tomto případě úřadu práce ve Svitavách.

Personalistka musí být v této věci nápomocna při revizi pracovníků z úřadu práce, kteří kontrolují dodržování právě ustanovení § 80 až 83 zákona o zaměstnanosti, týkající se povinnosti zaměstnavatelů s více než 25 zaměstnanci v pracovním poměru zaměstnávat osoby se zdravotním postižením.

Mimo to je ještě třeba dvakrát ročně zaslat na ÚP údaje o pohybu pracovních sil na MěÚ. Díky tomu se aktualizuje přehled o zaměstnanosti a pohybu pracovních sil v okrese Svitavy. Formulář obsahuje údaje o počtu zaměstnanců (podíl mužů a žen na pracovišti), THP (technicko hospodářských pracovníků), dělníků, osob zdravotně postižených, osob těžce zdravotně postižených, pracujících důchodcích, mladistvých, cizincích mimo EU, Slováků a zaměstnanců EU mimo Slovenskou republiku. Vždy se požadují údaje k 31.12. a výhled k 30.6.

V roce 2007 došlo k reformě v oblasti zaměstnávání zdravotně postižených osob. Na portálu Ministerstva práce a sociálních věcí lze vyčíst, že se tak stalo proto, že docházelo k účelovému zneužívání příspěvků na zaměstnávání osob se zdravotním postižením a proto, že nebylo explicitně stanoveno, jak s tímto příspěvkem nakládat. Cílem tedy bylo nejen eliminovat zneužívání příspěvků, ale též zefektivnit podporu zaměstnávání zdravotně postižených osob tak, aby nedocházelo k zatěžování státního rozpočtu.

Reforma přinesla změny zejména ve dvou aspektech. Jedním z těchto aspektů je předpis stanovující, že příspěvek na podporu zaměstnávání zdravotně postižených osob je poskytován ve výši skutečně vynaložených mzdových nákladů na zdravotně postiženého pracovníka. Druhý pilíř je zaměřen na zamezení zneužívání příspěvků. Je stanovena maximální částka pro osoby s těžším zdravotním postižením a pro ostatní osoby se zdravotním postižením (tj. 9 000 Kč pro tělesně zdravotně postižené a 6 500 Kč pro osoby se zdravotním postižením).

Výše podpory zaměstnání osob se zdravotním postižením dle internetového portálu MPSV narůstá s mimořádnou dynamikou.⁶⁴

⁶⁴ Srov. <<http://www.mpsv.cz/cs/4777>>.

Na informačním portálu pro zdravotně postižené poukazují na to, že „práce není pro většinu zdravotně postižených občanů jen zdrojem obživy, ale v nemenší míře též prostředkem seberealizace s výrazným sociálně rehabilitačním účinkem. Zdravotně postižený občan může v zásadě, pokud mu to dovoluje zdravotní stav, najít pracovní uplatnění buď na normálním trhu práce nebo ve specializovaných organizacích vytvořených pro zaměstnávání těchto občanů, popř. v tzv. chráněné dílně či v chráněném pracovišti.“⁶⁵

3.6 Zajištění plnění úkolů zaměstnavatele vyplývající z kolektivní smlouvy

Z kolektivní smlouvy vyplývají pro personalistku tři hlavní úkoly:

- zajištění závodní preventivní péče,
- zabezpečení odborného rozvoje zaměstnanců,
- sledování poskytování darů zaměstnancům.

„Kolektivní smlouva upravuje práva zaměstnanců v pracovněprávních vztazích (např. mzdová nebo platová práva), nemůže však ukládat povinnosti jednotlivým zaměstnancům“⁶⁶ a nesmí být v rozporu se zákonem (zejména se zákoníkem práce).

Kolektivní smlouva může být uzavřená dvojím způsobem. Buď mezi zaměstnavatelem a odborovou organizací, kdy se jedná o podnikovou kolektivní smlouvu, anebo mezi zástupci zaměstnavatelů a odborovým svazem. V tomto případě hovoříme o *vyšší kolektivní smlouvě*. Podniková kolektivní smlouva nemůže stanovovat práva či nároky v nižším rozsahu než vyšší kolektivní smlouva. V opačném případě by smlouva byla neplatná. Pokud u jednoho zaměstnavatele působí více odborových organizací, jedná zaměstnavatel se všemi jednotlivě. Odborová organizace uzavírá kolektivní smlouvu i za zaměstnance, kteří nejsou členy odborů.⁶⁷

⁶⁵ Cit. <<http://www.infoposel.cz/index.php?idm=legislativa&idc=1031328350>>.

⁶⁶ Srov. <<http://www.pracovni-smlouva.cz/kolektivni-smlouva/>>.

⁶⁷ Srov. <<http://www.hledampraci.cz/zakonik-prace-slovník/kolektivni-smlouva.php>>.

3.6.1 Zajištění závodní preventivní péče

Každý zaměstnanec musí mít před nástupem do zaměstnání potvrzení o vstupní lékařské prohlídce, kterou provede závodní lékař MěÚ Moravská Třebová. Kladný výsledek vstupní prohlídky je podmínkou uzavření pracovní smlouvy (v souladu s ustanovením § 224 odst. 1 písm. d) zákoníku práce a ve smyslu § 18a, § 35a a § 40 zákona č. 20/1966 Sb., o péči a zdraví lidu).

Kolektivní smlouva stanovuje pravidla pro preventivní činnost s klinickým zaměřením, a to zejména lékařské preventivní prohlídky vstupní a periodické, dále mimořádné a výstupní prohlídky zaměstnanců.

Periodických prohlídek jsou povinni se zúčastnit všichni zaměstnanci.

Intervaly prohlídek jsou následující:

- zaměstnanci do 50 let věku 1x za 5let,
- zaměstnanci starší 50 let 1x za 3 roky,
- zaměstnanci městské policie 1x ročně.

O vyslání zaměstnance na mimořádnou nebo výstupní prohlídku rozhoduje zaměstnavatelská organizace individuálně a na základě charakteru vykonávané práce zaměstnancem či charakteru pracoviště. V případě vyslání zaměstnance na tuto prohlídku, je tento povinen se jí zúčastnit.

Zaměstnance zařazené do městského úřadu vysílá na prohlídky jménem organizace tajemník městského úřadu, strážníky městské policie strážníky městské policie místostarosta pověřený řízením městské policie a zaměstnance Centra volného času vysílá starosta. Organizaci prohlídek zabezpečuje personalistka městského úřadu, které zaměstnanci předávají výsledky prohlídek.

Náklady za výše uvedené prohlídky hradí zaměstnavatel.

Podle MUDr. Evy Hanákové, specialistky na hygienu práce, poskytuje závodní preventivní péče dohled nad zdravím zaměstnanců s ohledem na míru zdravotních a bezpečnostních rizik, která se na pracovišti vyskytují; lékařské preventivní prohlídky pracovníků; organizování a poskytování první pomoci zaměstnancům; dohled nad pracovními podmínkami pracovníků se vztahem k jejich zdraví; sledování pracovišť a prací; identifikace nebezpečí a faktorů, které rozhodují ze zdravotního hlediska o kvalitě pracovních podmínek; hodnocení zdravotních rizik zátěží pracovníků faktory pracovního prostředí atd.

Základní závodní preventivní péče je poskytována zaměstnancům zdravotnickými pracovníky, s nimiž zaměstnavatel uzavřel smlouvu o závodní preventivní péči. Rozsah péče je přiměřený potřebám zaměstnavatele a je též stanoven ve smlouvě. Zaměstnavatel může zajišťovat závodní preventivní péči buď smluvně (tedy se státním nebo s nestátním zdravotnickým zařízením) nebo vlastními zaměstnanci, jejichž činností je poskytování zdravotní péče. Lékař posuzuje zdravotní způsobilost na základě znalosti příslušného pracovního prostředí a jemu odpovídajícího zdravotního rizika. Podle toho vydává příslušný posudek.

V souvislosti se závodní lékařskou péčí se hovoří o následujících typech preventivních prohlídek:

- vstupní prohlídka,
- periodická prohlídka,
- mimořádná prohlídka,
- výstupní prohlídka,
- následná prohlídka.

Vstupní prohlídka se provádí před uzavřením pracovněprávního vztahu nebo u zaměstnance, který přechází na jinou práci (pokud se ovšem nejedná o přestup na pozici s nižší zdravotní náročností). Účelem vstupní prohlídky je posouzení zdravotního stavu uchazeče z hlediska požadavků pracovního místa. Snahou je vyloučit riziko zhoršení zdravotního stavu nebo poškození zdraví dalších osob.

Jak jsem již uvedla výše, periodické preventivní prohlídky se provádějí u všech zaměstnanců. Interval závisí na věku a na funkčním zařazení. Účelem této prohlídky je včasné podchycení zhoršení nebo poškození zdravotního stavu zaměstnance vlivem práce nebo pracovních podmínek.

Mimořádná prohlídka se provádí tehdy, když u zaměstnance došlo ke změně zdravotní způsobilosti k práci; v případě, že je podezření na změnu zdravotního stavu v období mezi preventivními prohlídkami; po ukončení pracovní neschopnosti delší než 8 týdnů; u pracovníků, kteří utrpěli těžký úraz nebo poranění spojené s bezvědomím a vykonávají rizikovou práci; v případě podezření ošetřujícího lékaře na změnu zdravotní způsobilosti pracovníka; na žádost pracovníka, který má důvodné podezření na zhoršení svého zdravotního stavu z důvodu pracovních podmínek; z podnětu zaměstnavatele; před nástupem k výkonu rizikové práce a po přerušení výkonu práce delší než 6 měsíců. Tento

typ prohlídky může nařídit zvláštní předpis orgánu ochrany veřejného zdraví nebo Státní úřad pro jadernou bezpečnost.

Dalším typem preventivní prohlídky je výstupní prohlídka, která se provádí před ukončením práce u daného zaměstnavatele či před ukončením práce z důvodu převedení na jinou práci.

Posledním typem je následná prohlídka. Ta se provádí v případě, že zaměstnanec prováděl práci za pracovních podmínek, jejichž důsledky se mohou na zdravotním stavu projevit až po ukončení práce.

Lékařský posudek o zdravotní způsobilosti k dané práci by měl být jednoznačný a neměl by obsahovat diagnózu. Posudkový výrok zní: posuzovaná osoba

- a) je k dané práci zdravotně způsobilá, nebo
- b) není k dané práci zdravotně způsobilá, nebo
- c) je k dané práci zdravotně způsobilá s podmínkou, která je v lékařském posudku vždy výslovně uvedena.

Závodní preventivní péče je v současnosti hrazena ze dvou zdrojů:

- ze všeobecného zdravotního pojištění
- zaměstnavatelem přímo.

Ze všeobecného zdravotního pojištění jsou hrazeny například zdravotní výkony provedené v rámci první pomoci; periodické preventivní prohlídky na rizikových pracovištích; mimořádné prohlídky nařízené ze zdravotních důvodů; prohlídky osob s hlášenou nemocí z povolání či prohlídky osob, u nichž vlivy pracovních rizik působí i po ukončení expozice riziku. Ostatní výkony závodní preventivní péči hradí zaměstnavatel.⁶⁸

3.6.2 Zabezpečení odborného rozvoje zaměstnanců

Tato náplň práce souvisí se snahou městského úřadu o neustálé zvyšování odborné úrovně zaměstnanců. Personalistka dbá na dodržování zásad, které stanovuje kolektivní smlouva. Zde je například uvedeno, že všem zaměstnancům, již si zvyšují kvalifikaci studiem ve prospěch organizace, bude

⁶⁸ Srov. HANÁKOVÁ, E. Práce a zdraví: závodní preventivní péče. In *Časopis výzkumu a aplikací v profesionální bezpečnosti (Journal of Safety Research and Application, JOSRA) 1/2008* [online]. Dostupné na internetu: <http://bozpinfo.cz/josra/josra-01-2008/prace_zdravi_hanakova.html>.

poskytování pracovní volno s náhradou platu v souladu se zákoníkem práce. Povinnost však v tomto případě nemá jen zaměstnavatel, nýbrž i zaměstnanec, s nímž se před zahájením studia uzavře kvalifikační dohoda, jejíž součástí jsou i určité závazky k organizaci (dle zákoníku práce). Součástí dohody může být mimo jiné závazek zaměstnavatele uhradit za zaměstnance školné. V tomto případě pak bude ze strany organizace a odborové orgánu věnována pozornost výsledkům dosažených při studiu.

Na MěÚ v Moravské Třebové mohou mít zaměstnanci uhrazeny náklady za kurzy anglického a německého jazyka, kterých se účastní. Maximálně je to však do výše 3 000 Kč na zaměstnance za školní rok. Se zaměstnancem, který se rozhodne tohoto benefitu využít, je uzavřena obdobná dohoda jako při zvyšování kvalifikace.

Příprava výše zmíněných dohod je prací personalistky. Ta hlídá čerpání studijního volna, řádné plnění studijních povinností, kontroluje předložené indexy, rozvrhy vyučování atd.

Zákoník práce hovoří o prohlubování a zvyšování kvalifikace. Za prohlubování kvalifikace považuje její udržování, obnovování a průběžné doplňování, jímž se nemění její podstata, ale které umožňuje pracovníkovi výkon dosavadní práce. Zaměstnanec je povinen si prohlubovat svoji kvalifikaci. Zaměstnavatel je v tomto smyslu oprávněn požadovat po pracovníkovi prohloubení kvalifikace. Může mu nařít účast na studiu, školeních či jiných formách vzdělávání. Účast na těchto typech vzdělávacích akcí je považována za výkon práce, za níž zaměstnanci přísluší plat či mzda. Náklady související s prohlubováním kvalifikace hradí zaměstnavatel. Pokud se chce zaměstnanec účastnit finančně náročnější formy studia, může se na nákladech podílet.

Kromě prohlubování kvalifikace si může zaměstnanec i zvýšit svou kvalifikaci a to buď studiem, vzděláním či školením. I při zvyšování kvalifikace, které je v souladu s potřebami zaměstnavatele, přísluší zaměstnanci nárok na pracovní volno s náhradou mzdy nebo platu ve výši průměrného výdělku, a to v nezbytně nutném rozsahu k účasti na vyučování, výuce nebo školení. Zaměstnanec má nárok (pokud není stanoveno jinak) na 2 pracovní dny na přípravu a vykonání každé zkoušky v rámci studia na VŠ / VOŠ; na 5 pracovních dnů na přípravu a vykonání závěrečné zkoušky, maturitní zkoušky nebo absolutoria; na 10 pracovních dnů na vypracování a obhajobu absolventské, bakalářské, diplomové, disertační nebo jiné písemné práce, jíž má být zakončeno studium

v programu celoživotního vzdělávání na VŠ. Zaměstnanec má dále nárok na pracovní volno v nezbytném rozsahu k účasti na přijímací zkoušce. Avšak za tento typ volna, stejně jako za volno k vykonání opravné zkoušky, k účasti na promoci nebo jiném slavnostním ceremoniálu, mu nepřísluší náhrada platu či mzdy.

Zaměstnavatel má nárok sledovat průběh a výsledky zaměstnancova zvyšování kvalifikace. Pokud se zaměstnanec stane dlouhodobě nezpůsobilým pro výkon práce v době studia nebo si bez vážného důvodu neplní své pracovní povinnosti, může zaměstnavatel pozastavit poskytování pracovních úlev.

Při prohlubování nebo zvyšování kvalifikace může zaměstnavatel se zaměstnancem uzavřít tzv. kvalifikační dohodu. Ta obsahuje závazek zaměstnavatele umožnit zaměstnanci zvýšení kvalifikace a též závazek zaměstnance setrvat u zaměstnavatele v pracovním poměru po sjednanou dobu (nejdéle po dobu 5 let), nebo zaměstnavateli uhradit vynaložené náklady spojené se zvýšením kvalifikace. Tato dohoda musí být uzavřena písemně, v opačném případě je neplatná.⁶⁹

Koubek se k personálnímu rozvoji pracovníků staví takto: „Vzděláváním a vytvářením podmínek pro vzdělávání svých pracovníků zaměstnavatel pozitivně ovlivňuje jejich motivaci, spokojenost se zaměstnavatelem, vazbu na organizaci apod., nehledě na to, že si formuje pracovní sílu v podobě přizpůsobené pracovním úkolům a zvyšuje atraktivitu zaměstnání v organizaci.“⁷⁰

3.6.3 Zajišťování poskytování darů zaměstnancům

Další povinností personalistky, která vyplývá z kolektivní smlouvy, je zajišťování poskytování finančních darů zaměstnancům úřadu za pracovní a životní výročí atp.

Na tyto účely jsou čerpány finance ze sociálního fondu. Před tvorbou rozpočtu MěÚ personalistka předává tajemníkovi přehled o dosažených pracovních výročích a životních jubileích na příslušný kalendářní rok. Tyto informace dále zpracovává mzdová účetní.

⁶⁹ Srov. § 230 – 234 Zákona č. 226/2006 Sb., zákoníku práce.

⁷⁰ Cit. KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management press, 2004, s. 333.

Wright a Nemeč říkají, že pro zaměstnance jsou organizace atraktivní právě podle toho, co z hlediska pobídky, motivace a odměňování nabízejí. Tyto pobídky se dají rozdělit do dvou kategorií a to na hmotné a nehmotné. Hmotnými pobídkami mají autoři na mysli finanční odměny, k nimž patří plat či mzda. Nehmotnými odměnami zase označují benefity ve formě vzdělávání nebo možnosti kariérního růstu v organizaci.

Finanční odměny autoři považují za nejsilnější odměnu v organizaci, protože mají podle nich podporovat aktivní účast na dění v organizaci a výkonnost. Na druhou stranu upozorňují, že tento typ odměny se odvíjí od měřené výkonnosti, tedy nikoli od výkonnosti skutečné.⁷¹

Koubek k tomuto tématu také poznamenává, že do oblasti odměňování zaměstnanců nespádají pouze různé formy peněžní odměny, jež jsou zaměstnanci poskytovány jako kompenzace za vykonanou práci. Odměňování podle něj v současné době též zahrnuje například povýšení, formální uznání, zaměstnanecké výhody nebo také vybavení kanceláře, zařazení na určité pracoviště, přístup k různým formám vzdělávání apod.

Některé odměny, které jsou zaměstnancům ze strany zaměstnavatele poskytovány, nejsou spojeny s pracovním výkonem, ale spíše se členstvím v organizaci nebo s délkou doby, po níž je pracovník v dané organizaci zaměstnán.⁷²

3.7 Zpracování rozvrhu čerpání dovolených

Personalistka MěÚ zpracovává na základě návrhů vedoucích odborů (vycházejí z požadavků jednotlivých pracovníků) rozvrh čerpání dovolených pracovníků úřadu, městské policie a Centra volného času. Kromě vytvoření tohoto rozvrhu dbá i na jeho dodržování. V praxi kontroluje počet dní dovolené, zejména v souvislosti s dohodnutým převodem maximálně 5 dnů dovolené do období následujícího roku. Pokud je dodržena požadovaná zastupitelnost, tj. že na OKST nečerpají ve stejné termínu dovolenou všechny sekretářky a všichni informatici, pak fakticky nejsou problémy s čerpáním dovolených mimo plánovaný termín.

⁷¹ Srov. WRIGHT, G., NEMEC, J. *Management veřejné správy*. Praha: Ekopress, 2003, s. 179 – 180.

⁷² Srov. KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, 2004, s. 265, 266, 269.

Příručka pro personální a platovou agendu MPSV s odvoláním na zákoník práce říká, že zaměstnavatel určuje čerpání dovolených na základě rozvrhu, který byl odsouhlasen příslušnou odborovou organizací. Při sestavování plánu čerpání dovolených musí zaměstnavatel dodržovat několik pravidel:

- plán výběru dovolené by měl zajistit, aby si zaměstnanci vyčerpali dovolenou vcelku a do konce kalendářního roku, v němž právo na dovolenou vzniklo. Zaměstnavatel tedy musí zaměstnanci, který je v pracovním poměru po celý kalendářní rok zajistit čerpání minimálně čtyř týdnů dovolení, pokud na ně má pracovník nárok,
- pokud se zaměstnanec se zaměstnavatelem nehodnou jinak, pak čerpání dovolené po částech musí být nastaveno tak, aby jedna část výběru dovolené byla v délce dvou týdnů nepřetržitě,
- plán dovolených by měl respektovat provozní důvody zaměstnavatele a též zájmy zaměstnance (např. péče o děti v průběhu prázdnin, léčebné pobyty ad.),
- mimo osobního plánu čerpání dovolené, lze po dohodě s odborovými organizacemi dohodnout i hromadné čerpání dovolené. Tzv. celozávodní dovolená by neměla být delší než dva týdny v kalendářním roce.

Pokud není stanoveno jinak, je zaměstnavatel povinen oznámit pracovníkovi rozvrhnutou dobu čerpání dovolené písemně alespoň dva týdny předem.

Pokud je zaměstnavatel nucen (např. z provozních nebo jiných závažných důvodů) zkrátit zaměstnanci dobu čerpání dovolené, nebo jej musí z jeho dovolené odvolat, pak je jeho povinnost uhradit pracovníkovi veškeré náklady, jež mu v této souvislosti vznikly.⁷³

⁷³ Srov. Příručka pro personální a platovou agendu – dostupné přes internet: <<http://www.mpsv.cz/ppropo.php?ID=IPB045#X.4.1>>.

3.8 Zajištění úkolů v oblasti BOZP a PO

Právní úprava bezpečnosti a ochrany zdraví při práci (BOZP) je v České republice obsažena ve více než 80 právních předpisech a je v souladu s bazálními zásadami a standardy, které jsou součástí úmluvy Mezinárodní organizace práce, směrnicích Evropské unie a v dokumentech Světové zdravotnické organizace (WHO).⁷⁴

K vysvětlení základních pojmů v rámci této kapitoly využijí zákoník práce. Ten říká, že zaměstnavatel je povinen zajistit bezpečnost a ochranu zdraví zaměstnanců při výkonu práce tak, že musí usilovat o vytvoření bezpečného a explicitně nerizikového pracovního prostředí a pracovních podmínek. Toho může docílit vhodnou organizací práce a přijetím opatření, která budou předcházet možným rizikům. Povinnost zaměstnavatele zabezpečit bezpečné pracovní prostředí se vztahuje na všechny fyzické osoby, jež se s jeho vědomím pohybují na pracovišti. Dohled nad bezpečností a ochranou zdraví při práci provádí zejména vedoucí zaměstnanci na všech stupních řízení, kteří mají tuto povinnost v náplni práce. Náklady na zajištění BOZP jsou hrazeny zaměstnavatelem.

V rámci BOZP jsou práva a povinnosti jak na straně zaměstnavatel, tak na straně zaměstnance. Zaměstnavatel nesmí dovolit, aby pracovník vykonával takovou pracovní činnost, která by jej mohla bezprostředně ohrozit a která neodpovídá jeho schopnostem a zdravotní způsobilosti. Tyto limity jsou stanoveny v popisu práce každého zaměstnance. K lepší informovanosti pracovníků o zajištění BOZP je zaměstnavatel povinen zajistit příslušná školení. Každý zaměstnanec by měl projít takovýmto školením neprodleně po svém nástupu do zaměstnání a rovněž tak při změně pracovního zařazení nebo druhu vykonávané práce.

Každý pracovník má právo na zajištění BOZP. Měl by být informován o rizicích, která souvisejí s výkonem jeho práce. Zároveň by měl vědět, jak těmto rizikům předcházet a jak se vůči nim chránit. Pokud má zaměstnanec obavu, že by určitý pracovní úkon mohl poškodit jeho zdraví nebo zdraví jiných fyzických osob, má právo jej odmítnout. Naproti tomu je zaměstnanec povinen podílet se na vytváření bezpečného a neohrožujícího pracovního prostředí, a to tím, že se účastní školení pořádaných zaměstnavatelem, podrobuje se předepsaným

⁷⁴ Srov. MPSV. Národní politika bezpečnosti a ochrany zdraví při práci. Červen 2008, str. 9. – dostupné přes internet: <http://www.bozpinfo.cz/priloha/narodni_politika_cr08>.

pracovně lékařským prohlídkám, dodržuje předpisy a pracovní postupy (např. povinnost používat ochranné pracovní prostředky, pomůcky a zařízení, zákaz požívání alkoholických nápojů na pracovišti, zákaz kouření na stanovených místech atd.), oznamuje zaměstnavateli nebo nadřízenému pracovníkovi nedostatky či závady vzniklé na pracovišti, hlásí případný pracovní úraz apod.⁷⁵

Na zajištění prověrky bezpečnosti a ochrany zdraví při práci a požární ochrany (dále jen PO) má MěÚ Moravská Třebová externího pracovníka. Tento bezpečnostní technik provádí jedenkrát ročně komplexní prověrku BOZP za přítomnosti vedoucího odboru vnitřních věcí, pracovníka údržby a zástupce odborové organizace. Evidenci o provedených prověrkách, kontrolách požárně bezpečnostního zařízení, hasicích přístrojů atd. vede právě personalistka MěÚ.

Mimo výše uvedené skutečnosti spadá do náplně práce personalistky rovněž:

- vedení záznamů o pracovních úrazech v podobě knihy úrazů: každý zaměstnanec je povinen nahlásit pracovní úraz a personalistka má povinnost s ním sepsat záznam o pracovním úrazu,
- organizace školení BOZP a PO – personalistka provede vstupní školení s novým zaměstnancem v den nástupu; nejpozději do tří pracovních dnů se dostaví výše zmíněný externí pracovník, bezpečnostní technik, který zaměstnance proškolí podrobněji. O průběhu obou školení je nutno vést záznam,
- jedenkrát za dva roky jsou v oblasti BOZP a PO proškoleni všichni zaměstnanci, včetně městské policie a zaměstnanců Centra volného času. Toto školení provádí bezpečnostní technik v délce asi dvou hodin. Úkolem personalistky je zajištění účasti všech zaměstnanců. Zpravidla se toto školení organizuje ve dvou termínech, aby nedošlo k narušení chodu úřadu,
- sledování používání soukromých spotřebičů (rádia, ventilátory, drobná topná zařízení apod.) na pracovišti, jejichž provoz dovoluje tajemník povolením výjimky z pracovního řádu. Tomuto povolení předchází revize daného elektrického spotřebiče nebo zařízení. Administrativní část této záležitosti zajišťuje personalistka.

⁷⁵ Srov. § 101, 102, 103, 106 zákona č. 226/2006 Sb., zákoníku práce.

Povinnost zaměstnavatele vytvářet bezpečné a neohrožující pracovní prostředí je kontrolovatelná. V České republice je „prosazování a vynucování dodržování předpisů v oblasti BOZP zajišťováno systémem inspekčních a kontrolních orgánů, který vychází z dlouholetých tradic. Jde především o tyto orgány:

- Státní úřad inspekce práce a oblastní inspektoráty práce,
- Orgány ochrany veřejného zdraví,
- Český báňský úřad a obvodní báňské úřady,
- Státní úřad pro jadernou bezpečnost,
- Orgány státního požárního dozoru.

Kromě správních orgánů působí v oblasti BOZP odborové orgány, které mají právo vykonávat kontrolu nad stavem bezpečnosti a ochrany zdraví při práci u jednotlivých zaměstnavatelů podle § 322 zákoníku práce.⁷⁶

3.9 Organizační zajištění výběrových řízení při přijímání nových zaměstnanců města

Při organizaci výběrových řízení a při přijímání nových zaměstnanců města se práce personalistky řídí zákonem č. 312/2002 Sb., o úřednících samosprávných celků a o změně některých zákonů. Tento zákon definuje všechny formální kroky, které mají být v průběhu nábora a výběru provedeny.

Po formální stránce jsou v zákoně o úřednících územních samosprávných celků obsaženy a upraveny jen ty záležitosti a pracovněprávní předpisy, které nejsou v zákoníku práce, vzhledem ke specifčnosti výkonu veřejné správy. Zákoník práce je však podpurným prostředkem k tomuto zákonu.⁷⁷

Nejčastěji se v souvislosti s přijímáním nových zaměstnanců na městský úřad hovoří o funkci úředníka. Pro označení takovéto pozice je klíčové to, aby daný zaměstnanec územního samosprávného celku (ÚSC) vykonával správní činnost. Úředníkem tedy není zaměstnanec zařazený v organizační složce ÚSC,

⁷⁶ Cit. MPSV.Národní politika bezpečnosti a ochrany zdraví při práci. Červen 2008, str. 10. – dostupné přes internet: <http://www.bozpinfo.cz/priloha/narodni_politika_cr08>.

⁷⁷ Srov. VIDLÁKOVÁ, O. Kapitola 3 - Zákon č. 312/2002 Sb., o úřednících samosprávných celků – výklad a problémy. In *Personalistika ve veřejné správě*, s. 20 (2) : – dostupné přes internet: <http://aplikace.mvcr.cz/archiv2008/sprava/priprava/personalistika/03_kapitola.pdf>.

zaměstnanec zařazený jen ve zvláštních orgánech ÚSC (např. strážník městské policie) či zaměstnance vykonávající výhradně pomocné, servisní nebo manuální práce (např. řidiči, uklízečky, zaměstnanci v rozmnožovně, pracovníci v hospodářské správě či zaměstnanci zabezpečující administrativu – sekretářky, asistenti, pokladníci, techničtí zaměstnanci apod. (Pokud však jejich náplň práce nesouvisí i se s právní činností, tedy s plněním úkolů uložených územnímu samosprávnému celku v samostatné nebo přenesené působnosti. V takovém případě mohou být tito zaměstnanci považováni za úředníky).⁷⁸

Kdo se tedy podle zákona č. 312/2002 Sb. může stát úředníkem?

„Úředníkem se může stát fyzická osoba, která je státním občanem České republiky, popřípadě fyzická osoba, která je cizím státním občanem a má v České republice trvalý pobyt, dosáhla věku 18 let, je způsobilá k právním úkonům, je bezúhonná, ovládá jednací jazyk a splňuje další předpoklady pro výkon správních činností stanovené zvláštním právním předpisem.“⁷⁹

Na následujících řádcích popíši postup výběrového řízení tak, jak probíhá na MěÚ v Moravské Třebové. Jedná se o tři hlavní kroky:

- veřejná výzva,
- výběrové řízení,
- přijetí do pracovního poměru.

3.9.1 Veřejná výzva

Samotný proces výběrového řízení je započat tzv. „veřejnou výzvou“, která obsahuje následující údaje:

- název územního samosprávného celku,
- druh práce a místo výkonu práce,
- předpoklady dle § 4 zákona č. 312/2002 Sb.,
- případné požadavky územního samosprávného celku pro vznik pracovního poměru, které odpovídají náplni práce, jež by měl uchazeč vykonávat,
- souhrn dokladů, které má zájemce předložit spolu s přihláškou o zařazení do výběrového řízení,

⁷⁸ Srov. VIDLÁKOVÁ, O. Kapitola 3 - Zákon č. 312/2002 Sb., o úřednících samosprávných celků – výklad a problémy. In *Personalistika ve veřejné správě*, s. 22 – 24 (4 – 6): – dostupné přes internet: <http://aplikace.mvcr.cz/archiv2008/sprava/priprava/personalistika/03_kapitola.pdf>.

⁷⁹ Cit. § 4 odst. 1 zákona č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků a o změně některých zákonů.

- informace o zařazení do platové třídy odpovídající druhu práce,
- termín, místo a způsob odevzdání přihlášky do výběrového řízení,
- adresu, na niž je třeba přihlášku odeslat.⁸⁰

Veřejná výzva se vyvěšuje na úřední desku úřadu a to nejméně 15 dnů před stanoveným konečným termínem odevzdání přihlášek do výběrového řízení. Veřejná výzva by měla být zpřístupněna i dálkově, tedy například formou internetových stránek tak, aby se informace dostala k co největšímu počtu zájemců. Za zveřejnění oznámení o výběrovém řízení odpovídá vedoucí úřadu.

Veřejná výzva není podmínkou, pokud nestanoví zákon č. 312/2002 Sb. jinak, anebo pokud se jedná o pracovní poměr na dobu určitou.⁸¹

„Zveřejnění výzvy k přihlášení zájemců o volné pracovní místo je prostředkem, jak důsledně naplnit článek 21 odst. 4 Listiny základních práv a svobod, podle něhož mají občané za rovných podmínek přístup k voleným a jiným veřejným funkcím.“⁸²

Přihláška o zařazení do výběrového řízení se podává písemně. Uchazeč o dané pracovní místo v ní musí uvést:

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

K přihlášce žadatel připojí následující doklady:

- strukturovaný životopis, v němž uvede údaje o dosavadních zaměstnáních, odborných znalostech a dovednostech,
- ověřenou kopii o nejvyšším dosaženém vzdělání,

⁸⁰ Srov. § 6 odst. 2 zákona č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků a o změně některých zákonů.

⁸¹ Srov. § 6 odst. 5,1 zákona č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků a o změně některých zákonů.

⁸² Cit. VIDLÁKOVÁ, O. Kapitola 3 - Zákon č. 312/2002 Sb., o úřednících samosprávných celků – výklad a problémy. In *Personalistika ve veřejné správě*, s. 26, 27 (8,9) – dostupné přes internet: <http://aplikace.mvcr.cz/archiv2008/sprava/priprava/personalistika/03_kapitola.pdf>.

- výpis z evidence Rejstříku trestů, který nesmí být starší než 3 měsíce. Cizí státní příslušníci doloží podobný doklad potvrzující jejich trestní bezúhonnost vydaný jejich domovským státem. Pokud takové doklady domovský stát nevydává, pak zájemce doloží čestné prohlášení.

Pokud přihláška neobsahuje všechny předepsané náležitosti, anebo nejsou-li k ní připojeny požadované doklady, je uchazeč o pracovní pozici vedoucím úřadu vyzván, aby vše v přiměřené lhůtě doplnil.⁸³

3.9.2 Výběrové řízení

Výběrové řízení se uskutečňuje pro jmenování do funkce vedoucího úřadu a vedoucí ho úředníka a pro vznik pracovního poměru úředníka na dobu neurčitou. Oznámení o vyhlášení výběrového řízení vedoucím úřadu se děje prostřednictvím veřejné výzvy, jak bylo uvedeno výše.⁸⁴

Pro objektivní posouzení uchazeče se stanovuje výběrová komise, která má minimálně tři členy. Alespoň jednu třetinu členů výběrové komise musí tvořit úředníci územního samosprávného celku, který výběrové řízení vyhlásil. Jednání komise je neveřejné.⁸⁵

Úkolem výběrové komise je posouzení, zda uchazeč o danou pracovní pozici předložil úplnou přihlášku a požadované doklady. Pokud je třeba, může si komise pozvat zájemce, kteří předložili kompletní dokumentaci, k osobnímu jednání.

O zhodnocení kandidátů výběrová komise vyhotoví písemnou zprávu, která obsahuje:

- informace o složení výběrové komise,
- seznam uchazečů o obsazované pracovní místo,
- soupis a pořadí uchazečů, kteří jsou vyřazeni z výběrového řízení s uvedením důvodu,
- soupis a pořadí uchazečů, kteří předložili kompletní materiály a splňují požadavky stanovené ve výzvě,

⁸³ Srov. § 6 odst. 3, 4, 6 zákona č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků a o změně některých zákonů.

⁸⁴ Srov. § 7 odst. 1, 2 zákona č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků a o změně některých zákonů.

⁸⁵ Srov. § 8 odst. 1, 2 zákona č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků a o změně některých zákonů.

- informace o dalším postupu výběrového řízení, tj. kdo z uchazečů bude přizván například k osobnímu pohovoru nebo k praktické zkoušce z práce na počítači a v jakém termínu.

Písemnou zprávu všichni členové komise stvrdí svým podpisem a poté ji její předseda předá se spisovým materiálem vztahujícím se k výběrovému řízení vedoucímu úřadu. V případě, že se jedná o výběrové řízení do funkce vedoucího úřadu, je zpráva předána hejtmanovi, primátorovi či starostovi.

Vedoucí úřadu následně k této zprávě doloží záznam o uzavření pracovní smlouvy nebo záznam o jmenování do funkce.⁸⁶

V praxi však platí, že není povinné vyhlášovat výběrové řízení na dobu neurčitou, pokud se nejedná o vedoucí místo (v případě vedoucí pozice, musí výběrové řízení proběhnout vždy). V takovém případě se mnohdy provádí pouze „Oznámení o volném pracovním místě.“ Náležitosti výběru jsou téměř stejné jako u vyhlášení výběrového řízení. Výjimkou je například to, že se nepožaduje výpis z Rejstříku trestů, ale pouze prohlášení o trestní bezúhonnosti. Výpis doloží nový zaměstnanec až před nástupem na pracovní pozici. Dále se nepožaduje ověřená kopie vysvědčení, nýbrž pouze běžná kopie. Originál opět nový pracovník předloží až při nástupu.

Výběrové řízení je ukončeno tím, že se k záznamu o průběhu výběrového řízení přiloží kopie pracovní smlouvy nebo jmenovacího dekretu.

V roce 2009 bylo Městským úřadem v Moravské Třebové vyhlášeno šest výběrových řízení na pracovní pozici na MěÚ. Tři výběrová řízení byla na dobu určitou jako zástup za mateřskou a rodičovskou dovolenou. Kromě toho bylo vyhlášeno jedno výběrové řízení na post strážníka Městské policie Moravská Třebová a jedno výběrové řízení na pozici pracovníka Centra volného času. Celkově bylo v průběhu roku přijato na MěÚ v Moravské Třebové 5 nových zaměstnanců a 2 pracovníci ukončili pracovní poměr.⁸⁷

⁸⁶ Srov. § 9 odst. 1, 2, 3, 5 zákona č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků a o změně některých zákonů.

⁸⁷ Srov. Výroční zpráva o činnosti Městského úřadu Moravská Třebová za rok 2009 – dostupné přes internet: <www.mtrebova.cz/files/page/2007/09/Vyrocní_zprava_MeU_2009.pdf>.

3.9.3 Pracovní poměr

Dle Zákona č. 312/2002 Sb., o úřednicích územních samosprávných celků a o změně některých zákonů se pracovní poměr s úředníky uzavírá na dobu neurčitou. Výjimku tvoří potřeba zajistit dočasnou správní činnost, náhrada za dočasně nepřítomného pracovníka z důvodu mateřské či rodičovské dovolené nebo z důvodu pracovní neschopnosti, u níž lze na základě lékařské zprávy usuzovat, že bude delší než 3 měsíce.

Preference uzavírání pracovního poměru na dobu neurčitou souvisí s tím, že krátkodobý pracovní poměr neumožňuje, aby pracovníci absolvovali systém prohlubování kvalifikace, který je uveden v zákoně o úřednicích. To je problematické právě z toho důvodu, že vzdělávání zaměstnanců je jednou z nejdůležitějších záruk kvality výkonu veřejné správy.⁸⁸

Po přijetí nového zaměstnance a sepsání pracovní smlouvy nastává určitý „pracovní cyklus zaměstnance“, který blíže rozpracovala personalistka MěÚ a který se týká jak přijímání nových pracovníků, tak i ukončování pracovních poměrů. Tento vnitřní předpis vešel v účinnosti v lednu 2010. V této práci se zaměřím zejména na počátek zmíněného cyklu.

Nastupující zaměstnanec musí před nástupem do pracovního poměru navštívit odbor kancelář starosty a tajemníka, kde na personálním úseku obdrží příslušné doklady (formulář „Osobní dotazník“ a žádost na vstupní lékařskou prohlídku, jež proběhne u závodního lékaře před nástupem do zaměstnání). Dále zde odevzdá požadované vyplněné dokumenty a předá zápočtový list z předchozího zaměstnání.

V den nástupu se musí nastupující pracovník dostavit do kanceláře tajemníka MěÚ, kde s ním bude za přítomnosti personalistky podepsána pracovní smlouva (případně jmenovací dekret), platový výměr a též náplň práce. Mimo to tento zaměstnanec obdrží informaci o tom, jakým lékařským prohlídkám a vyšetřením se musí podrobit a jakým způsobem mu bude vyplácen plat. Dále absolvuje základní proškolení z oblasti BOZP a PO (řádné školení proběhne nejpozději do 3 pracovních dnů), je seznámen s účelem a způsobem využívání sociálního fondu, se závodním stravováním a evidencí pracovní doby. Obdrží docházkovou kartu (do 1 měsíce od nástupu pak dostane služební průkaz zaměstnance, jež

⁸⁸ Srov. VIDLÁKOVÁ, O. Kapitola 3 - Zákon č. 312/2002 Sb., o úřednicích územních samosprávných celků – výklad a problémy. In *Personalistika ve veřejné správě*, s. 29 (11) – dostupné přes internet: <http://aplikace.mvcr.cz/archiv2008/sprava/priprava/personalistika/03_kapitola.pdf>.

slouží také jako docházková karta) a v závislosti na zastávané pozici obdrží i dohodu o odpovědnosti.

Kromě vyřízení personálních záležitostí musí nový pracovník též zajít na úsek hospodářské správy a odbor vnitřních věcí, kde převezme příslušné kancelářské potřeby, klíče od přidělené kanceláře, razítka, uživatelský kód a informace k zabezpečovacímu systému, osobně si přebere inventář v kanceláři (podle aktuálního výpisu seznamu majetku). V případě potřeby a nároku dále převezme metodické materiály, tištěné materiály, knihy, popř. mobilní telefon a informace k jeho užívání.

Další část postupu při přijetí nového zaměstnance je návštěva oddělení správy městského informačního systému kanceláře starosty a tajemníka, kde pracovník převezme výpočetní techniku a získá informace k přístupu do vnitřní sítě a specializovaných aplikací.

Nový pracovník musí navštívit i mzdový úsek, kde podepíše daňové prohlášení.

Poslední etapa první cesty po úřadě souvisí s přímým nadřízeným, tedy vedoucím odboru, který zaměstnanci představí instruktora, jenž ho bude podporovat a bude mu pomáhat v rámci systému „Začlenění zaměstnance do organizace.“ Vedoucí odboru též zajistí předání příslušné agendy, kterou bude daný zaměstnanec vykonávat.⁸⁹

Na problematiku náboru a výběru ve státní správě se ve své knize zaměřují i Wright a Nemeč: „Jednou z nejdůležitějších otázek, na kterou manažeři ve státní správě při náboru narážejí, je otázka centralizace a decentralizace. Nábor a výběr byl tradičně prováděn personálními pracovišti. Centralizované náborové postupy umožňovaly standardizovanou personální politiku a zajišťovaly používání jednotných principů v celé státní službě. Tradiční centralizované náborové postupy však byly v řadě západních zemí v průběhu reformy státní služby opuštěny. Decentralizovaný personální systém umožňuje, aby se přímí nadřízení aktivně účastnili výběru a přispívali tak k nalezení nejvhodnějšího zaměstnance na konkrétní pracovní místo. Delegace a decentralizace zodpovědnosti za nábor

⁸⁹ Srov. Pokyn tajemníka městského úřadu Cyklus zaměstnance. Vnitřní předpis města Moravská Třebová, str. 1, 2.

zaměstnanců z centralizovaného pracoviště vedly ke zvýšené potřebě schopností řídit lidské zdroje v celé veřejné správě.⁹⁰

Podle autorů existují ve většině zemí střední a východní Evropy všeobecné pokyny pro nábor, avšak samotný průběh výběru následně závisí na postupech a vnitřních pokynech jednotlivých organizací. Za nejvíce decentralizovaný systém považují systém slovenský, kde se nábor a výběr zaměstnanců řídí všeobecným zákoníkem práce. O české státní správě se zmiňují v souvislosti s nábořem a výběrem pracovníků tak, že je zde velká volnost v rozhodování jednotlivých organizací o tom, jak budou dané procesy vypadat.⁹¹ K tomuto názoru mám však výhrady. Přece jen zde existuje jistý řád, který je (v případě přijímání zaměstnanců na pozice ve státní správě) stanoven zákonnými úpravami, a to jak zákonem o úřednících, tak zákoníkem práce.

3.10 Obstarávání záležitostí spojených s úřední činností tajemníka úřadu

V neposlední řadě personalistka obstarává záležitosti spojené s úřední činností tajemníka městského úřadu. Jedná se zejména o vyřizování administrativních záležitostí, které jsou nezbytné ke správnému chodu úřadu a k plnění všech povinností, jež náleží k personálním činnostem na MěÚ v Moravské Třebové. Spadají sem činnosti jako například zasílání přehledů platů vždy k prvnímu dni v měsíci (z toho důvodu, že tajemník MěÚ hlídá čerpání mzdového fondu); předkládání statistik; vytváření přehledů porovnání platů s minulým obdobím; zasílání plánu školení, kterých se úředníci aktuálně či v blízké době účastní; připomínkování pracovního a organizačního řádu, kolektivní smlouvy a vnitřních předpisů. Jednotlivé záležitosti samozřejmě souvisejí s aktuálními potřebami a požadavky.

⁹⁰ Cit. WRIGHT, G., NEMEC, J. *Management veřejné správy: teorie a praxe*. Praha: Ekopress, 2003, str. 171.

⁹¹ Srov. WRIGHT, G., NEMEC, J. *Management veřejné správy: teorie a praxe*. Praha: Ekopress, 2003, str. 171.

4. CHARAKTERISTICKÉ RYSY PERSONÁLNÍ PRÁCE VE VEŘEJNÉ SPRÁVĚ

Městské úřady se v širší specifikaci zařazují do veřejné správy. Jedná se o homogenní organizace, které vykazují podobné charakteristiky: mají srovnatelné cíle, problémy, úkoly, strategii, systém řízení, organizační strukturu, komunikační toky i organizační kulturu a řídí se stejnými legislativními pravidly.⁹²

Jak jsem zmínila ve druhé kapitole, městský úřad představuje funkcionální uspořádání, pro něž je typické sdružování zaměstnanců podle podobnosti úkolů, dovedností nebo aktivit (sociální problematika, finanční odbor, územní plánování a výstavba, školství a kultura, problematika dopravy a další – viz rozdělení jednotlivých odborů MěÚ). Typickým znakem takto nastavené struktury je i to, že kariérní postup v rámci organizace je jednoznačný a jasně daný, rozhodování probíhá na vyšších postech, spolupráce mezi pracovníky se odehrává na základě stejných odborností (tedy odborů), toto nastavení není otevřené pro inovaci a náhlé změny. Mimo to se dá organizační kultura úřadů dle Bělohlávkova dělení popsat také jako štíhlá. Tím rozumíme situaci, kdy každý vedoucí má relativně malý počet podřízených. Jednotliví vedoucí jsou zase podřízení výše postaveným zaměstnancům organizace (vedoucí odborů jsou kontrolováni tajemníkem, který dále podléhá starostovi města).

Pro organizační strukturu jednotlivých úřadů neexistuje žádný pevně nastavený model. O tom, jaké odbory a oddělení budou vytvořeny, jak budou nazvány a jaké činnosti budou jejich obsahem, rozhodují úřady samostatně, a to dle zákona o obcích (viz kapitolu 3). „Postavení personálního útvaru v příslušném úřadu je významné v tom, že personální procesy mají propojení na celý systém řízení (nejen řízení lidských zdrojů). Proto posouzení zařazení personálního útvaru indikuje i propojení na organizační systém řízení.“⁹³

Vlasta Leštinská, autorka kapitoly Personalistika v územní veřejné správě v příručce „Personalistika ve veřejné správě“, poukazuje na to, že personalistika je na úřadech v rámci České republiky začleňována různě, zejména se s ní však setkáváme v základní linii řízení (např. oddělení) nebo na střední úrovni řízení. Většinou je součástí odboru kancelář ředitele / tajemníka (tak je tomu i v případě

⁹² Srov. Leštinská, V. Kapitola 4 - Personalistika v územní veřejné správě. In *Personalistika ve veřejné správě*, s. 54 (3). – dostupné přes internet: <http://aplikace.mvcr.cz/archiv2008/sprava/priprava/personalistika/04_kapitola.pdf>.

⁹³ Cit. Leštinská, V. Kapitola 4 - Personalistika v územní veřejné správě. In *Personalistika ve veřejné správě*, s. 59 (8). – dostupné přes internet: <http://aplikace.mvcr.cz/archiv2008/sprava/priprava/personalistika/04_kapitola.pdf>.

MěÚ v Moravské Třebové, kde personální činnost spadá pod odbor kancelář starosty a tajemníka). Stejně tak se liší i názvy personálních oddělení (např. „oddělení personální“, „oddělení personální a mzdové“, „oddělení personální a vzdělávání“ apod.). Podle V. Leštinské není personální práci stále ještě přisuzován dostatečný význam tak, jak je tomu ve vyspělých zemích, kde se již v 80. letech minulého století lidskému faktoru dostalo uznání závažnosti a kde se cílevědomě podporuje jeho další rozvoj. Na druhou stranu však autorka podotýká, že i přesto prestiž personální práce ve veřejné správě stoupá, přinejmenším soudě podle toho, že tajemník (u obcí) / ředitel (u krajských úřadů), který stojí v čele personálního řízení, zastává pozici v užším vedení organizace. Nejdůležitější jsou však podle autorky samotné charakteristiky personálního útvaru a zejména to, zda jde spíše o osobní oddělení zaměřující se na personální administrativu nebo o personální útvar, který má významné postavení v rámci organizace. Jeho cílem je totiž řízení veškeré personální práce v organizaci. Samotný vzhled personálního řízení je ovlivňován organizační kulturou, jež je pro každý úřad specifická, přestože častým společným znakem je jistá rigidita, která je spojena s byrokracií, tedy s nutností jednat dle stanovených legislativních pravidel a norem.⁹⁴

Řízení lidských zdrojů na úřadech je systém vzájemně spjatých strategických činností. Například hodnocení výkonu, posuzování, osobní rozvoj, řízení kariéry a vzdělávání jsou vzájemně velmi úzce spjata. Strategie vzdělávání a rozvoje zaměstnanců je postavena na strategii lidských zdrojů, jež je ovlivněna strategií úřadu (tzn. dlouhodobými a vzájemně provázanými cíli). Úkoly řízení lidských zdrojů a postupy směřující k naplnění stanovených cílů v dané oblasti nejsou svázány pouze s personálním útvarem. Jsou totiž zároveň spjata s výkonem práce na všech vedoucích funkcích v rámci úřadu. Avšak personální oddělení (popř. odbory) či spíše specialisté na řízení lidských zdrojů (personalisté) řídí, usměrňují, koordinují, zajišťují odbornost, formulují cíle a zásady personální práce či určují a doporučují postupy v rámci jednotlivých personálních činností. Skutečnost, zda na řízení lidských zdrojů v rámci úřadu dohlíží jeden nebo více personalistů - specialistů, závisí na velikosti organizace (obecní úřad, krajský úřad nebo magistrát). Důležité je, aby měl personální útvar nejenom určitou míru autority, ale zejména také důvěru zaměstnanců úřadu. Pracovník na pozici

⁹⁴ Srov. Leštinská, V. Kapitola 4 - Personalistika v územní veřejné správě. In *Personalistika ve veřejné správě*, s. 60 (9), 61 (10). – dostupné přes internet: <http://aplikace.mvcr.cz/archiv2008/sprava/priprava/personalistika/04_kapitola.pdf>.

personalisty by v dnešní době, kdy se mění význam řízení lidských zdrojů i hierarchie v řízení organizací, neměl být jen administrativní podporou, nýbrž měl by být tvůrčím zaměstnancem, který je schopen flexibilně reagovat na změny a problémy ve své každodenní praxi.⁹⁵

Od roku 1989 proběhla ve veřejné správě řada změn. Hlavní snahou bylo napravit negativní vztah k veřejné správě, který ve veřejnosti zůstal z dob minulého režimu. V současnosti je dlouhodobý vývoj spojen se zpolitizovaností veřejné správy a složitostí změn, souvisejících zejména s přenosem kompetencí na územní samosprávné celky v rámci reformy veřejné správy, která probíhala ve třech fázích. První etapa, která byla ukončena k 1.1.2001, byla zaměřena na zřízení krajských úřadů. O dva roky později, tedy k 1. 1. 2003 byla dokončena druhá etapa, jež se týkala realizace tzv. „dvoustupňového modelu územní samosprávy: obec – kraj“, kdy došlo ke zrušení okresních úřadů a k převedení jejich pravomocí na úroveň obcí. Třetí etapa, která probíhá v současné době, je zaměřena na zajištění profesionální funkčnosti územních samosprávných celků.⁹⁶

„Stálé změny nutí jednotlivé úřady plně využívat pracovní potenciál svých zaměstnanců a hledat nové, účinnější formy vzdělávání a rozvoje, zkvalitňování řízení, komunikace, motivace a stimulace pracovníků apod. Od úředníků se nyní očekává adaptabilita a flexibilita pro nové životní situace. Cílem je tedy kompetence, to znamená schopnost člověka neustále se přizpůsobovat novostem a tvůrčím způsobem k nim přispívat.“⁹⁷

⁹⁵ Srov. Leštinská, V. Kapitola 4 - Personalistika v územní veřejné správě. In *Personalistika ve veřejné správě*, s. 81 (30) - 85 (34). – dostupné přes internet:

<http://aplikace.mvcr.cz/archiv2008/sprava/priprava/personalistika/04_kapitola.pdf>.

⁹⁶ Srov. Leštinská, V. Kapitola 4 - Personalistika v územní veřejné správě. In *Personalistika ve veřejné správě*, s. 52 (1), 73 (22). – dostupné přes internet:

<http://aplikace.mvcr.cz/archiv2008/sprava/priprava/personalistika/04_kapitola.pdf>.

⁹⁷ Cit. Leštinská, V. Kapitola 4 - Personalistika v územní veřejné správě. In *Personalistika ve veřejné správě*, s. 53 (2). – dostupné přes internet:

<http://aplikace.mvcr.cz/archiv2008/sprava/priprava/personalistika/04_kapitola.pdf>.

5. IDENTIFIKACE KLÍČOVÝCH KOMPETENCÍ A NÁVRH KOMPETENČNÍHO MODELU PERSONALISTKY MĚSTSKÉHO ÚŘADU V MORAVSKÉ TŘEBOVÉ

5.1 *Kompetence obecně*

„Jakákoliv organizace může fungovat jen tehdy, podaří-li se jí shromáždit, propojit, uvést do pohybu a využívat

- a) materiální zdroje (stroje a jiná zařízení, materiál, energie);
- b) finanční zdroje;
- c) informační zdroje potřebné k fungování;
- d) lidské zdroje.“⁹⁸

Má-li být firma úspěšná, potřebuje k tomu lidské zdroje, které jsou pro kvalitní výkon nezbytným aspektem. Podle Plamínka a Fišera a jejich metody Management by Competencies by měl být přístup k vedení a řízení firem postaven na vzájemné harmonii mezi lidskými zdroji a lidskou prací. Zatímco lidské zdroje definují možnosti firmy, lidská práce vychází z požadavků na výkony. Oba tyto aspekty se pak „spojují“ v jeden termín: *kompetence*. A právě znalost a rozvoj kompetencí je hlavní cestou k úspěchu, a to ať už v případě jednotlivce, nebo v případě organizace.⁹⁹

Pro téma méj diplomové práce se zaměřím na soubor kompetencí konkrétního pracovníka, tedy personalistky MěÚ Moravská Třebová. Na základě popisu pracovního místa, tedy soupisu úkolů, které jsou zaměstnankyni uloženy platným organizačním řádem a požadavky na výkon dané pozice, se pokusím sestavit kompetenční model, který by mohl názorně shrnout informace uvedené v předchozí kapitole a ukázat, jaké kompetence se mohou vázat na příslušné pracovní místo.

Kompetence představuje množinu typů chování pracovníka (schopnost či způsobilost chovat se určitým způsobem), která je nezbytná pro výkon zastávané pozice. Pokud je daný pracovník svým chováním kompetentní, pak může dosáhnout očekávaného výsledku. Co přesně znamená skutečnost, že

⁹⁸ Cit. KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, 2004, s. 13.

⁹⁹ Srov. PLAMÍNEK, J., FIŠER, R. *Řízení podle kompetencí*. Praha: Grada, 2005, s. 27, 28.

zaměstnanec plní stanovené úkoly na dobré nebo na vynikající úrovni, a že je tedy kompetentní? Podle Kubeše, Spillerové a Kurnického to znamená, že jsou, resp. musejí být, současně splněny tři následující rovnocenné předpoklady:

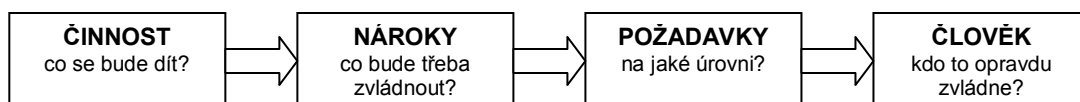
- pracovník je vnitřně vybaven schopnostmi, vlastnostmi, vědomostmi, dovednostmi a zkušenostmi, jež k takovému chování nutně potřebuje,
- příslušný jedinec je motivován příslušné chování použít – v tomto chování vidí smysl a je ochotný k němu vynaložit potřebnou energii,
- pracovník může své chování v pracovním prostředí plně využít.¹⁰⁰

František Hroník se na kompetenci dívá jako na „trs znalostí, dovedností, zkušeností a vlastností, který podporuje dosažení cíle. Tento trs pozorujeme ve vzorku chování, kde můžeme identifikovat vícero kompetencí.“¹⁰¹

„Každý člověk ve firmě má určenou odpovědnost, která vyplývá z jeho funkčního zařazení. Tato odpovědnost je obvykle definována v popisu práce. V něm je uvedeno, **co** má člověk na starosti, **co** má dělat. Kompetence (způsobilost) vyjadřuje, **jak** to může dělat.“¹⁰²

A právě tento popis práce je první fází určení potřebných a požadovaných kompetencí. Plamínek a Fišer k tomuto dodávají: „Od popisu činnosti se dostáváme k lidským zdrojům, a teprve potom k lidem jako konkrétním nositelům lidských zdrojů. Potřebné lidské zdroje jsou nejprve charakterizovány kvantitativně (nároky) a poté i kvalitativně (požadavky).“¹⁰³ Toto odvození lidských zdrojů se dá graficky naznačit následovně.¹⁰⁴

Obrázek č. 2 Odvození lidských zdrojů



Pramen: PLAMÍNEK, J., FIŠER, R. Řízení podle kompetencí. Praha: Grada, 2005, s. 102, obr. 36.

¹⁰⁰ Srov. KUBEŠ, M., SPILLEROVÁ, D., KURNICKÝ, R. *Manažerské kompetence: způsobilost výjimečných manažerů*. Praha: Grada, 2004, s. 26, 27.

¹⁰¹ Cit. HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada, 2007, s. 61.

¹⁰² Cit. HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada, 2007, s. 64.

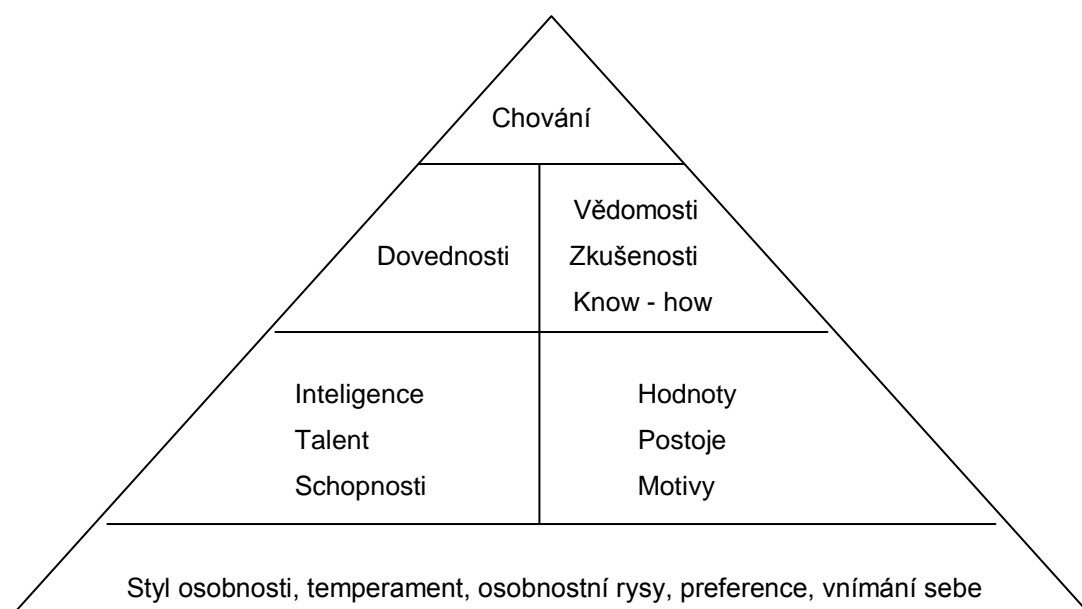
¹⁰³ Cit. PLAMÍNEK, J., FIŠER, R. *Řízení podle kompetencí*. Praha: Grada, 2005, s. 102.

¹⁰⁴ PLAMÍNEK, J., FIŠER, R. *Řízení podle kompetencí*. Praha: Grada, 2005, s. 102.

Termín kompetence v sobě tedy zahrnuje lidské zdroje. Plamínek s Fišerem hovoří o třech typech lidských zdrojů, mezi něž řadí vlastnosti (jako obraz toho jací jsme), které se nedají nikterak měnit, dále sem spadají postoje (ty představují to, čemu věříme a co chceme) a schopnosti (to, člověk zná a umí). Poslední dvě zmíněné kategorie se dají ovlivňovat a cíleným působením měnit a rozvíjet.¹⁰⁵

Názorný grafický hierarchický model struktury kompetence předkládají Kubeš, Spillerová a Kurnický.¹⁰⁶

Obrázek č. 3 Hierarchický model struktury kompetence



Pramen: KUBEŠ, M., SPILLEROVÁ, D., KURNICKÝ, R. Manažerské kompetence: způsobilost výjimečných manažerů. Praha: Grada, 2004, s. 28. Upraveno dle: BARTOŇKOVÁ, H. Firemní vzdělávání. Skriptum. Olomouc, [s.n.] 2006, s. 48.)

Toto obecné seznámení s pojmem *kompetence*, bych ráda uzavřela citací z knihy Řízení podle kompetencí, kde její autoři píší: „z praktického hlediska má smysl hovořit o kompetenci pouze ve vztahu ke konkrétnímu úkolu, pozici nebo funkci. Pokud známe nároky, které na člověka klade nebo bude klást konkrétní pozice, umíme vyžadované kompetence identifikovat.“¹⁰⁷

¹⁰⁵ Srov. PLAMÍNEK, J., FIŠER, R. *Řízení podle kompetencí*. Praha: Grada, 2005, s. 44.

¹⁰⁶ Cit. KUBEŠ, M., SPILLEROVÁ, D., KURNICKÝ, R. *Manažerské kompetence: způsobilost výjimečných manažerů*. Praha: Grada, 2004, s. 28 (upraveno dle BARTOŇKOVÁ, H. *Firemní vzdělávání*. Skriptum. Olomouc, 2006, s. 48.).

¹⁰⁷ Cit. KUBEŠ, M., SPILLEROVÁ, D., KURNICKÝ, R. *Manažerské kompetence: způsobilost výjimečných manažerů*. Praha: Grada, 2004, s. 27.

5.2 Identifikace klíčových kompetencí na pozici personalisty

K stanovení obecných klíčových kompetencí mi pomůže popis pracovních činností, které se váží na výkon povolání personalisty. Jako opora mi poslouží kartotéka typových pozic, kde je pozice personalisty rozdělena do třech kategorií na základě požadovaného vzdělání. Od těchto kategorií se odvíjejí všechny požadavky, které jsou na výkon pozice kladeny:

Tabulka č. 2 Pracovní činnosti na pozici personalisty

PRACOVNÍ ČINNOSTI NA POZICI PERSONALISTY			
Požadavek na vzdělání:	SŠ	VOŠ, VŠ (Bc.)	VŠ (Mgr.)
Název pozice, kód:	Personalista Kód: 5637	Samostatný personalista Kód: 5647	Personalista specialista Kód: 5657
Popis činností:	Vedení personální evidence	Samostatné zajišťování odborných a specializovaných personálních a sociálních agend	Usměrňování politiky s vazbou na vývoj a záměry v organizace
	Příprava a uzavírání pracovněprávních smluv	Sledování a vyhodnocování vývoje ukazatelů z oblasti personalistiky a zaměstnanosti	Zpracovávání výsledků a koncepcí v oblasti lidských zdrojů
	Vyřizování individuálních personálních záležitostí	Zpracovávání sociálních programů, vzdělávacích projektů, systémů hodnocení zaměstnanců apod.	Tvorba personálních hodnotících systémů a nástrojů k utváření podnikové kultury
	Zajišťování vzdělávání zaměstnanců včetně rekvalifikací	Aplikace výsledků sociologických výzkumů do personální praxe	Vedení příslušné dokumentace
	Vyřizování požadavků zaměstnanců z oblasti sociální politiky	Zajišťování rekvalifikací a personálních řešení pro zaměstnance při organizačních změnách	
			Vedení příslušné dokumentace

Pramen: Kartotéka typových pozic <<http://ktp.istp.cz/charlie/expert2/act/step2.act?lh=0&sm1=2>>

Na základě uvedené tabulky je vidět, že se činnosti liší se vzrůstajícím vzděláním. Je zde patrný posun v odpovědnosti, samostatnosti a kreativitě. Zajímavým ukazatelem náplně práce je i soubor odborných praktických dovedností, který nám blíže rozpracovává popis činností:

Tabulka č. 3 Odborné dovednosti požadované na pozici personalisty

ODBORNÉ DOVEDNOSTI POŽADOVANÉ NA POZICI PERSONALISTY	
<i>Požadované vzdělání:</i>	<i>Požadované odborné činnosti (nutné):</i>
SŠ, VOŠ, VŠ	Zajišťování a kontrola dodržování pracovněprávních předpisů a předpisů souvisejících
	Evidence struktury zaměstnanců dle požadovaných hledisek včetně zpracovávání statistických přehledů a hlášení
	Vedení personálních evidencí (osobní údaje zaměstnanců, jejich pracovní zařazení, dosažená a požadovaná kvalifikace)
	Zpracovávání a kompletace dokladů potřebných při uzavírání, změnách či ukončení pracovních poměrů nebo obdobných pracovněprávních vztahů a příprava těchto dokladů k archivaci
	Zajišťování náborových akcí (inzerce, letáky, propagační akce apod.)
VOŠ, VŠ	Zpracovávání zásad pro tvorbu vnitropodnikových pracovněprávních předpisů
	Stanovování způsobů hodnocení předpokladů zaměstnanců pro výkon zaměstnání
	Zpracování návrhů příslušných částí kolektivních smluv
VŠ (Mgr.)	Zpracovávání vzdělávacích projektů a způsobů kariérního růstu pro zaměstnance
	Tvorba personálních hodnotících systémů
	Zpracování výkladů a koncepcí v oblasti lidských zdrojů v souladu s dlouhodobými strategickými plány organizace apod.
	Vyhodnocování struktury zaměstnanců dle požadovaných hledisek a pro účely tvorby dlouhodobých koncepcí a plánů organizace v oblasti personální politiky
	Zajišťování dalšího vzdělávání zaměstnanců (povinná přezkoušení, kurzy apod.)
	Poskytování rad a informací při tvorbě zásad podnikové kultury ve spolupráci s psychologem a sociologem, zpracovávání odborných stanovisek při řešení sporů v oblasti pracovně-právních vztahů
	Poskytování rad a informací při vytváření a obsazování nových pracovních míst, při zajišťování rekvalifikací a dalšího vzdělávání zaměstnanců, při poskytování sociálních služeb apod.

Pramen: Kartotéka typových pozic <<http://ktp.istp.cz/charlie/expert2/act/step2.act?lh=0&sm1=2>>

Na základě výše uvedených informací jsem identifikovala následující odborné kompetence, které jsou dle mého názoru klíčové pro výkon povolání personalisty. K jejich přesnějšímu stanovení a rozdělení využiji rozdělení kompetenčních kotev sociálně-psychologického přístupu:

Tabulka č. 4 Identifikace odborných kompetencí na pozici personalisty

KOMPETENČNÍ KOTVA	KOMPETENCE	DOVEDNOSTI, ZNALOSTI, ZKUŠENOSTI, POSTOJE, HODNOTY A VLASTNOSTI SOUVISEJÍCÍ S KOMPETENCEMI
<i>Kompetence řešení problému</i>	Znalost problematiky řízení lidských zdrojů	<ul style="list-style-type: none"> • znalost a dovednost využívat nástrojů ŘLZ, • znalost nábory a výběru zaměstnanců, • znalost a schopnost provádět analýzu pracovního místa, • vedení personální evidence a další příslušné dokumentace, • vytváření a řízení personální politiky v organizaci, • tvorba personálních hodnotících systémů, • zajišťování vzdělávání zaměstnanců
	Znalost legislativy	<ul style="list-style-type: none"> • znalost pracovního práva, • znalost zákoníku práce, • znalost zákona o zaměstnanosti, • znalost BOZP a PO, • znalost ISO norem, • znalost dalších příslušných zákonů, vyhlášek, předpisů a prováděcích nařízení vztahujících se k oblastem výkonu práce
	Znalost situace na trhu práce	<ul style="list-style-type: none"> • orientace na trhu práce na regionální, případně celostátní úrovni, • spolupráce s úřadem / úřady práce, • spolupráce s personálními agenturami
	Manažerské dovednosti	<ul style="list-style-type: none"> • schopnost plánovat – dělat krátkodobé dlouhodobé plány, vytyčovat si dosažitelné cíle, vše v souladu se strategickými plány organizace, • organizování – schopnost stanovovat a delegovat práci mezi lidmi tak, aby docházelo k produktivní spolupráci, jež povede k dosažení stanovených cílů, • vedení – motivace a vedení lidí, které spadají do personalistova pracovního týmu tak, aby dosahovali stanovených cílů, • řízení – schopnost vést a řídit nastalé situace, schopnost dělat manažerská rozhodnutí,

		<ul style="list-style-type: none"> • kontrolování – kontrola výkonu vzhledem k dosahování stanovených cílů, sebekontrola vzhledem k předcházejícím manažerským funkcím (plánování, organizování, vedení), • řešení problému – schopnost řešit vzniklé problémy efektivní a pokud možno nekonfliktní cestou, schopnost dělat rozhodnutí
	Další odborné kompetence – vzdělání, znalosti, dovednosti, praxe	<ul style="list-style-type: none"> • znalost a obeznámenost se strategií organizace a jejími plány, • znalost psychologie a dovednost využít jejich poznatků v praxi, • orientace v oblasti personálního managementu, andragogiky, • znalost sociologie – zejména pak jejich aplikovaných forem jako je např. sociologie práce a podniku, • znalost práce na PC, • znalost mzdové problematiky
<i>Interpersonální kompetence</i>	Komunikační schopnosti, jednání s druhými lidmi	<ul style="list-style-type: none"> • schopnost navázat a vést efektivní komunikaci jak na verbální, tak neverbální úrovni, dovednost volit vhodné komunikační prostředky, • znalost etikety - schopnost jednat vhodným způsobem vzhledem k situaci, • schopnost argumentovat, • sebejistota v jednání s druhými lidmi, umění vést a řídit rozhovor dle potřeby, • schopnost naslouchat a poradit, schopnost empatie • znalost cizího jazyka (AJ,NJ) na komunikační úrovni
	Práce v týmu	<ul style="list-style-type: none"> • schopnost jednat a pracovat s druhými lidmi, • ochota přinášet nové nápady a rozdělit se o ně s ostatními, • ochota nést odpovědnost za společnou práci
<i>Kompetence sebeřízení</i>	Způsobilost a ochota na sobě pracovat a dále se rozvíjet	<ul style="list-style-type: none"> • ochota dále se vzdělávat ať už aktivní účastí na seminářích a workshopech nebo studiem odborné literatury, • aktivní monitoring aktuálního dění na poli personalistiky, • schopnost reflektovat vlastní schopnosti, ale i nedostatky a snaha je vylepšovat, • schopnost sebemotivace

	<p>Orientace na výkon a výsledek práce</p>	<ul style="list-style-type: none"> • kontrola a plánování vlastní činnosti vzhledem ke stanovenému plánu a cíli • plnění úkolů ve stanoveném termínu, • schopnost nastavení si efektivního time-managementu, • schopnost motivovat se dobrým pocitem z dobře odvedené práce
	<p>Analytické myšlení</p>	<ul style="list-style-type: none"> • schopnost se rychle rozhodovat, • schopnost práce s daty (analýzy, sociologické průzkumy), • schopnost nalézat podstatné informace
	<p>Rozvinuté osobnostní kompetence</p>	<ul style="list-style-type: none"> • samostatnost – schopnost vedení a rozvržení práce bez pomoci ostatních, schopnost dělat rozhodnutí dle vlastního úsudku, • odpovědnost – zodpovědný přístup k vlastní práci, ochota nést důsledky vlastního jednání a chování, • kreativita – schopnost přicházet s novými nápady a řešeními, tvůrčí přístup k řešení problémů a dosahování stanovených cílů, • flexibilita a adaptabilita – přizpůsobivost na pracovní prostředí, pružnost v reagování na nastalé situace a nečekané problémy, přizpůsobivost vůči změnám, schopnost přizpůsobit se spolupracovníkům, • odolnost vůči mentální zátěži – schopnost zvládat nápor práce, schopnost vyrovnávat se s problémy a nečekanými situacemi, zvládání stresu

5.3 Klíčové kompetence a návrh kompetenčního modelu pro pozici personalistky Městského úřadu v Moravské Třebové

Kompetenční model představuje shrnutí jednotlivých kompetencí, které jsou ve své podstatě homogenními celky vědomostí, dovedností a dalších charakteristik osobnosti nezbytných k plnění daného úkolu, pozice či funkce v rámci organizace.¹⁰⁸

Hroník popisuje kompetenční model jako most mezi business strategií (bod, cíl, k němuž firma směřuje) a personální strategií (systém práce s lidmi, který má napomoci dosažení stanoveného cíle: přijímání, výběr, hodnocení pracovníků apod.). Kromě toho chápe kompetenční model jako most mezi popisem práce a hodnotami organizace. Jde o propojení toho, co má člověk dělat a jak se má chovat.¹⁰⁹

Kompetenční model je možno nazírat ze dvou odlišných úhlů pohledu. Jedním východiskem je postup od jedince k firmě a druhým východiskem je postup od firmě k jedinci. Vzhledem k zaměření své práce na popis práce konkrétního pracovníka na konkrétní pozici, jsem si pro vytvoření kompetenčního modelu zvolila přístup směrem od jedince. Tento sociálně-psychologický přístup jsem využila již při stanovení obecných klíčových kompetencí souvisejících s pozicí personalisty. To dokládá rovněž rozdělení na tři kompetenční kotvy v rámci tohoto přístupu: 1. kompetence k řešení problému (vztahují se k přístupu člověka ke stanoveným úkolům a věcem); 2. interpersonální kompetence (zaměřují se na vztahy k druhým lidem); 3. kompetence sebeřízení (zahrnují chování jedince k němu samotnému a projevy jeho emocí).¹¹⁰

Kompetenční model, který se pokusím sestavit, bude vycházet z již stanovených obecných kompetencí, které považuji za klíčové pro výkon povolání personalisty. V případě personalistky MěÚ tyto kompetence poněkud upravím vzhledem k náplni její práce. Půjde tedy o tzv. „přístup šitý na míru“.

¹⁰⁸ Srov. KUBEŠ, M., SPILLEROVÁ, D., KURNICKÝ, R. *Manažerské kompetence: způsobilost výjimečných manažerů*. Praha: Grada, 2004, s. 60.

¹⁰⁹ Srov. HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada, 2007, s. 68.

¹¹⁰ Srov. <http://www.ucitsepraxi.cz/kompmodel_02.htm>.

K definování obsahu klíčových kompetencí využiji nejen popisu pracovního místa, kterému jsem věnovala předchozí kapitolu, nýbrž také oficiální požadavky na dané pracovní místo:

„Požadavky:

- vyšší odborné vzdělání nebo střední vzdělání s maturitní zkouškou (ekonomického nebo humanitního směru výhodou)
- znalosti zákona č. 262/2006 Sb., zákoník práce, nařízení vlády č. 564/2006 Sb., o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě, zákona č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků, zákon č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti, zákona č. 128/2000 Sb., zákon o obcích,
- praxe v oboru minimálně 3 roky,
- praxe v jednání s občany,
- dobrá znalost práce s PC (zejména Windows, MS Office),
- orientace v oblasti veřejné správy,
- komunikativnost, samostatnost, zodpovědnost, spolehlivost,
- řídičský průkaz skupiny B a zkušenosti v řízení výhodou,
- základní jazykové znalosti (angličtina, němčina) výhodou.

Charakteristika vykonávané činnosti:

- komplexní výkon personální a platové agendy zaměstnanců,
- zajišťování vzdělávání zaměstnanců,
- obstarávání záležitostí spojených s úřední činností tajemníka úřadu.“¹¹¹

¹¹¹ Srov. <<http://www.mtrebova.cz/aktuality/vyberove-rizeni-8>>.

Na základě těchto informací by pak soupis kompetencí mohl vypadat následovně:

Tabulka č. 5 Klíčové kompetence personalistky Městského úřadu v Moravské Třebové

KOMPETENČNÍ KOTVA	KOMPETENCE	DOVEDNOSTI, ZNALOSTI, ZKUŠENOSTI, POSTOJE, HODNOTY A VLASTNOSTI SOUVISEJÍCÍ S KOMPETENCEMI
Kompetence řešení problému	Znalost problematiky řízení lidských zdrojů	<ul style="list-style-type: none"> • znalost a dovednost využívat nástrojů ŘLZ, • znalost náboru a výběru zaměstnanců, • znalost a schopnost provádět analýzu pracovního místa, • vedení personální evidence a další příslušné dokumentace jako např. evidence pracovní doby zaměstnanců úřadu, kontrola dodržování stanovených limitů počtu zaměstnanců, kontrola dodržování stanoveného podílu zdravotně postižených osob, zabezpečení praxe studentům, absolventům škol a účastníkům rekvalifikačních kurzů na úřadě, zpracování plánu dovolených pracovníků úřadu, městské policie a Centra volného času, • zajišťování vzdělávání zaměstnanců v souladu se zákonem o úřednicích územních samosprávných celků (viz vstupní vzdělávání, průběžní vzdělávání, zvláštní odborná způsobilost)
	Znalost legislativy	<ul style="list-style-type: none"> • znalost zákona č. 262/2006 Sb., zákoník práce, • znalost nařízení vlády č. 564/2006 Sb., o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě, • znalost zákona č. 312/2002 Sb., o úřednicích územních samosprávných celků, • znalost zákon č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti, • znalost zákona č. 128/2000 Sb., zákon o obcích, • znalost BOZP a PO, • znalost a dodržování povinností vyplývajících z platných právních norem a zákonů pro dané pracovní zařazení, • znalost vyhlášek a nařízení města Moravská Třebová, • znalost organizačního řádu, pracovního řádu, příkazů, směrnic a nařízení MěÚ Mor. Třebová, • zajištění plnění kolektivní smlouvy (zajištění

		závodní preventivní péče, zabezpečení odborného rozvoje zaměstnanců, sledování poskytování darů zaměstnancům)
	Znalost situace na trhu práce	<ul style="list-style-type: none"> • orientace na trhu práce na regionální úrovni, • spolupráce s úřady práce v Mor. Třebové a Svitavách
	Manažerské dovednosti	<ul style="list-style-type: none"> • schopnost plánovat – dělat krátkodobé dlouhodobé plány, vytyčovat si dosažitelné cíle, vše v souladu se strategickými plány organizace, • řízení – schopnost vést a řídit nastalé situace, • kontrolování – kontrola výkonu vzhledem k dosahování stanovených cílů, • řešení problému – schopnost řešit vzniklé problémy efektivní a pokud možno nekonfliktní cestou, schopnost dělat rozhodnutí
	Další odborné kompetence – vzdělání, znalosti, dovednosti, praxe	<ul style="list-style-type: none"> • znalost a obeznámenost se strategií MěÚ jeho plány, • znalost psychologie a dovednost využít jejich poznatků v praxi, • orientace v oblasti personálního managementu, andragogiky, sociologie, • znalost práce na PC (MS Office), • znalost mzdové problematiky – příprava platových výměrů zaměstnanců města, vedení platové inventury, • vyšší odborné vzdělání nebo středoškolské vzdělání s maturitou (ekonomického nebo humanitního směru výhodou)
<i>Interpersonální kompetence</i>	Komunikační schopnosti, jednání s druhými lidmi	<ul style="list-style-type: none"> • schopnost navázat a vést efektivní komunikaci jak na verbální, tak neverbální úrovni, dovednost volit vhodné komunikační prostředky, • znalost etikety - schopnost jednat vhodným způsobem vzhledem k situaci, • schopnost argumentovat, • sebejistota v jednání s druhými lidmi, umění vést a řídit rozhovor dle potřeby, • schopnost naslouchat a poradit, schopnost empatie • znalost cizího jazyka (AJ,NJ) výhodou
	Práce v týmu	<ul style="list-style-type: none"> • schopnost jednat a pracovat s druhými lidmi, • ochota přinášet nové nápady a rozdělit se o ně s ostatními, • ochota nést odpovědnost za společnou práci

<i>Kompetence sebeřízení</i>	Způsobilost a ochota na sobě pracovat a dále se rozvíjet	<ul style="list-style-type: none"> • ochota dále se vzdělávat - aktivní účastí na školeních nebo studium odborné literatury, • aktivní monitoring aktuálního dění na poli personalistiky, • schopnost reflektovat vlastní schopnosti, ale i nedostatky a snaha je vylepšovat, • schopnost sebemotivace
	Orientace na výkon a výsledek práce	<ul style="list-style-type: none"> • kontrola a plánování vlastní činnosti vzhledem ke stanovenému plánu a cíli • plnění úkolů ve stanoveném termínu - schopnost nastavení si efektivního time-managementu, • schopnost motivovat se dobrým pocitem z dobře odvedené práce
	Analytické myšlení	<ul style="list-style-type: none"> • schopnost se rychle rozhodovat, • schopnost práce s daty (analýzy, tvorba přehledů pro úřad práce atd.), • schopnost nalézat podstatné informace
	Rozvinuté osobnostní kompetence	<ul style="list-style-type: none"> • samostatnost – schopnost vedení a rozvržení práce bez pomoci ostatních, schopnost dělat rozhodnutí dle vlastního úsudku, • zodpovědnost – zodpovědný přístup k vlastní práci, ochota nést důsledky vlastního jednání a chování, • kreativita – schopnost přicházet s novými nápady a řešeními, tvůrčí přístup k řešení problémů a dosahování stanovených cílů, • flexibilita a adaptabilita – přizpůsobivost na pracovní prostředí, pružnost v reagování na nastalé situace a nečekané problémy, přizpůsobivost vůči změnám, schopnost přizpůsobit se spolupracovníkům, • odolnost vůči mentální zátěži – schopnost zvládat nápor práce, schopnost vyrovnávat se s problémy a nečekanými situacemi, zvládání stresu

K definici klíčových kompetencí personalisty MěÚ jsem využila tabulku identifikovaných kompetencí, které považuji na této pozici za nezbytné. Obsah jednotlivých kompetencí jsem upravila podle specifických potřeb a kritérií, které s daným pracovním místem souvisejí. Pro lepší názornost jsem se pokusila i o sestavení grafické podoby kompetenčního modelu:

Obrázek č. 4 Grafická podoba kompetenčního modelu personalistky Městského úřadu Moravská Třebová



6. ZÁVĚR

Personální práce je činnost, bez níž nemůže žádná organizace efektivně fungovat. Tato diplomová práce si kladla za cíl popsat a charakterizovat personální činnost na odboru kancelář starosty a tajemníka Městského úřadu v Moravské Třebové. Na pozadí legislativních norem, praktických příruček, odborné literatury a zejména poznatků z praxe jsem zde popsala a argumentovala v několika bodech konkrétní náplň práce personalistky městského úřadu, jejímž hlavním úkolem je komplexní zajišťování oblastí organizačních vztahů a systemizace, personalistiky, odměňování nebo přípravy a vzdělávání zaměstnanců. Dle jednotlivých činností, které spadají do popisu práce personalistky jako zaměstnance MěÚ Moravská Třebová, jsem v závěrečné části práce sestavila kompetenční model, který zobrazuje jedenáct klíčových kompetencí, jež jsou dle mého názoru k výkonu pozice personalistky MěÚ v Moravské Třebové nezbytné. Tento kompetenční model by mohl být funkční pro Městský úřad v Moravské Třebové tím, že poukazuje na potřebné znalosti, dovednosti a schopnosti spojené s výkonem této pozice. Takto sestavený přehled může být využitelný při plánování dalšího vzdělávání a rozvoje příslušné pracovnice, stanovování standardů dobrého výkonu nebo v případě potřeby může maximalizovat úspěšnost výběru na danou pracovní pozici.

Práce personalisty není jednoduchá. Jde o rozmanitou činnost, kde je potřeba skloubit znalosti a dovednosti z různých oborů. Personální manažer by měl mít v dnešní době nejen teoretické znalosti, ale zejména by měl být schopný tyto poznatky aplikovat v praxi. Je velmi důležité, aby se personalista orientoval jak v oblasti personální práce, tak i v problémech organizace. Měl by být schopen důsledky těchto problémů promítat do oblasti řízení lidských zdrojů tak, aby byla personální řízení organizace efektivní za každých podmínek. Mimo důkladných znalostí z prostředí organizace (cíle, plány a strategie úřadu, znalost organizační kultury, znalost a orientace v interní legislativě apod.) by měl personalista reflektovat i ve vnější činitele, které ovlivňují personální politiku. Do této oblasti spadá například demografický vývoj, legislativa, znalost situace na trhu práce a další. Personální manažer je tak zároveň i trochu právníkem, psychologem a sociologem. Velkou předností a zároveň požadavkem na výkon této pozice je tak mezioborový přehled, nadšení pro danou práci, jistá míra flexibility, schopnost

reagovat na změny a odhodlání prosazovat nové trendy v oblasti moderního řízení lidských zdrojů v organizaci.¹¹²

V současné době, kdy se po celém světě hovoří o tzv. ekonomické krizi, se se změnami v personální oblasti potýkají snad všechny organizace. Nejinak je tomu i v případě státní správy. I zde se musí reflektovat stávající situace a na základě ní jednat a postupovat. Jisté organizační změny se plánují i na Městském úřadě v Moravské Třebové. K 1.4.2010 zde dojde k reorganizaci, která se promítne v organizační struktuře a v personálním obsazení městského úřadu. Tato práce tedy popisuje stav platný k 31.3.2010.

¹¹² Srov. KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů. Praha: Management Press, 2004, str. 32.

BIBLIOGRAFIE

BARTOŇKOVÁ, H. *Firemní vzdělávání*. Olomouc: [s.n.], 2006. 147 s. Studijní text pro kombinované studium.

BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. *Psychologie a sociologie řízení*. 2., rozšířené vyd. Praha: Management Press, 2004. 586 s. ISBN 80-7261-064-3.

BĚLOHLÁVEK, F. *Organizační chování*. 1. vyd. Olomouc: Rubiko, 1996. 343 s. ISBN 80-85839-09-1.

HRONÍK, F. *Jak se nespálit při výběrů zaměstnanců*. Praha: Computer Press, 1999. 311 s. ISBN 80-7226-161-4.

HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 240 s. ISBN 978-80-247-1457-8.

KELLER, J. *Sociologie byrokracie a organizace*. 1. vyd. Praha: SLON, 1996. 191 s. ISBN 80-85850-15-X.

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2004. 367 s. ISBN 80-7261-033-3.

KUBEŠ, M., SPILLEROVÁ, D., KURNICKÝ, R. *Manažerské kompetence: způsobilost výjimečných manažerů*. Praha: Grada, 2004. 183 s. ISBN 80-247-0698-9.

PLAMÍNEK, J., FIŠER, R. *Řízení podle kompetencí*. 1. vyd. Praha: Grada, 2005. 180 s. ISBN 80-247-1074-9.

WRIGHT, G., NEMEC, J. *Management veřejné správy: teorie a praxe. Zkušenosti z transformace veřejné správy ze zemí střední a východní Evropy*. Přel. F. Ochrana. 1. vyd. Praha: Ekopress, 2003. 419 s. ISBN 80-86119-70-X.

Další použité zdroje

Česko. Městský úřad Moravská Třebová. Vnitřní předpis města Moravská Třebová. Organizační řád Městského úřadu Moravská Třebová 1/2004 [ze dne 1.1.2004], ve znění dodatků č. 1-14. *Česká republika, 2004, 12 s.*

Česko. Městský úřad Moravská Třebová. Vnitřní předpis města Moravská Třebová. Počet zaměstnanců města Moravská Třebová zařazených do Organizační struktury Městského úřadu Moravská Třebová [ze dne 1.11.2008]. Příloha č. 2 Organizačního řádu Městského úřadu Moravská Třebová č. 1/2004. *Česká republika, 2008, 3 s.* (poupraveno dle aktuálního stavu)

Česko. Městský úřad Moravská Třebová. Výroční zpráva o činnosti Městského úřadu Moravská Třebová za rok 2009. *Česká republika, 2009, 42 s.*

Dostupné přes internet:

<www.mtrebova.cz/files/page/2007/09/Vyrocn_i_zprava_MeU_2009.pdf>

[12.3.2010, 15.3.2010]

Česko. Ministerstvo práce a sociálních věcí. Národní politika bezpečnosti a ochrany zdraví při práci. *Česká republika, červen 2008, 25 s.*

Dostupné přes internet: <http://www.bozpinfo.cz/priloha/narodni_politika_cr08>

[28.11.2009]

Česko. Ministerstvo práce a sociálních věcí. Příručka pro personální a platovou agendu. *Česká republika, 2009.*

Dostupné přes internet: <<http://www.mpsv.cz/ppropo.php?ID=IPB070>>

[říjen 2009]

Česko. Ministerstvo vnitra. Personalistika ve veřejné správě. *Česká republika, 2008, 177 s.*

Dostupné přes internet: <<http://www.mvcr.cz/clanek/personalistika-ve-verejne-sprave.aspx>> [říjen 2009 – březen 2010]

Česko. Obec Jindřichovice pod Smrkem. Obecně závazná vyhláška č. 5/2003 [ze dne 31. října 2003]. *Česká republika, 2003.* Dostupné přes právní systém ASPI.

Česko. Ústavní soud. Nález Ústavního soudu předpis č. 227/2005 Sb. [ze dne 28. dubna 2005] *Česká republika, 2005*. Dostupné přes právní systém ASPI.

Česko. Zákon č. 128/2000 Sb., o obcích (obecní zřízení). In *Sbírka zákonů, Česká republika, 2008*. Dostupný také na internetu:

<http://portal.gov.cz/wps/portal/_s.155/701/.cmd/ad/.c/313/.ce/10821/.p/8411/_s.155/701?PC_8411_l=128/2000&PC_8411_ps=10#10821>

Česko. Zákon č. 226/2006 Sb., zákoník práce. In *Sbírka zákonů, Česká republika, 2008*. Dostupný také na internetu:

<http://portal.gov.cz/wps/portal/_s.155/701?l=262/2006>

Česko. Zákon č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných ceků a o změně některých zákonů. In *Sbírka zákonů, Česká republika, 2008*. Dostupný také na internetu:

<http://portal.gov.cz/wps/portal/_s.155/701/.cmd/ad/.c/313/.ce/10821/.p/8411?PC_8411_l=312/2002&PC_8411_ps=10&PC_8411_text=zakon%20c.%20312/2002#10821>

Česko. Zákon č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti. In *Sbírka zákonů, Česká republika, 2008*. Dostupný také na internetu:

<http://portal.gov.cz/wps/portal/_s.155/701/.cmd/ad/.c/313/.ce/10821/.p/8411?PC_8411_l=435/2004&PC_8411_ps=10&PC_8411_text=zakon%20c.%20435/2004#10821>

HANÁKOVÁ, E. Práce a zdraví: závodní preventivní péče. In *Časopis výzkumu a aplikací v profesionální bezpečnosti (Journal of Safety Research and Application, JOSRA) 1/2008* [online]. Dostupné na internetu:

<http://bozpinfo.cz/josra/josra-01-2008/prace_zdravi_hanakova.html>

[28.11.2009]

Informační materiály města Moravská Třebová.

Interní materiály Městského úřadu v Moravské Třebové.

Obecné informace o městě Moravská Třebová dle zákona 106:

<<http://www.moravskatrebova.cz/radnice/informace-dle-zak-106>> [leden 2009]

Informace o Odboru Kancelář starosty a tajemníka:

<<http://www.mtrebova.cz/radnice/organizacni-struktura/starosta/tajemnik/odbor-kancelar-starosty-a-tajemnika>> [leden 2009]

Podpůrné informace k části o poskytování stáže studentům:

<http://podnikani.idnes.cz/studentum-pomahaji-manazerske-staze-a-programy-firem-pdy-/zamestnani.asp?c=A020411_104428_zamestnani_jlo> [14.11.2009]

Dokument o zaměstnávání zdravotně postižených:

<<http://www.mpsv.cz/cs/4777>> [21.11.2009]

Článek k problematice zaměstnávání zdravotně postižených občanů:

<<http://www.infoposel.cz/index.php?idm=legislativa&idc=1031328350>>
[21.11.2009]

Informace o kolektivní smlouvě:

<<http://www.pracovni-smlouva.cz/kolektivni-smlouva/>> [22.11.2009]

Informace o kolektivní smlouvě:

<<http://www.hledampraci.cz/zakonik-prace-slovník/kolektivni-smlouva.php>>
[22.11.2009]

Kartotéka typových pozic – „Personalista“:

<<http://ktp.istp.cz/charlie/expert2/act/h1-karta.act?id=5637&lh=0>> [23.1.2010]

Kartotéka typových pozic – „Samostatný personalista“:

<<http://ktp.istp.cz/charlie/expert2/act/h1-karta.act?id=5647&lh=0>> [23.1.2010]

Kartotéka typových pozic – „Personalista specialista“:

<<http://ktp.istp.cz/charlie/expert2/act/h1-karta.act?id=5657&lh=0>> [23.1.2010]

Informace k výběrovému řízení na místo úředníka odboru kancelář starosty a tajemníka, úsek personální agenda na dobu určitou – zástup za mateřskou a rodičovskou dovolenou:

<<http://www.mtrebova.cz/aktuality/vyberove-rizeni-8>> [24.1.2010]

Informace o kompetenčním modelu z projektu „Učit se praxí“ (rozvoj lidských zdrojů v malých a středních podnicích):

<www.ucitsepraxi.cz> [24.1.2010]