

UNIVERZITA PALACKÉHO V OLOMOUCI
FILOZOFICKÁ FAKULTA
KATEDRA SOCIOLOGIE, ANDRAGOGIKY A KULTURNÍ
ANTROPOLOGIE

Personální výběr zaměstnanců ve finanční správě

Bakalářská diplomová práce

Obor studia: Andragogika v profilaci na personální management

Autor: Klára Kubíková

Vedoucí práce: Mgr. Bc. Klára Tesaříková Čermáková

Olomouc 2017

Prohlašuji, že jsem bakalářskou diplomovou práci na téma Personální výběr zaměstnanců ve finanční správě vypracovala samostatně a uvedla v ní veškerou literaturu a ostatní zdroje, které jsem použila.

V Olomouci dne.

Podpis

Anotace

Jméno a příjmení:	<i>Klára Kubíková</i>
Katedra:	Katedra sociologie, andragogiky a kulturní antropologie
Obor studia:	Andragogika v profilaci na personální management
Obor obhajoby práce:	<i>Andragogika v profilaci na personální management, kulturní antropologie</i>
Vedoucí práce:	Mgr. Bc. Klára Tesaříková Čermáková
Rok obhajoby:	2017

Název práce:	Personální výběr zaměstnanců ve finanční správě
Anotace práce:	Tato bakalářská práce se zabývá procesem výběru zaměstnanců ve finanční správě. Cílem je analyzovat proces výběru zaměstnanců finanční správy, jeho postupy a metody, a identifikovat, jaká omezení z legislativního pohledu tento proces provází. V první části se věnuji teoretickým principům procesu výběru, specifikaci požadavků na pracovníka, kritériím a fázím výběru zaměstnanců, metodám, které se dají využít a jednotlivým zásadám výběru. Druhá část je zaměřena na legislativu, která ovlivňuje proces výběru zaměstnanců a stanoví mantinely tohoto procesu. Ve třetí části se na základě rozhovoru se zaměstnancem personálního odboru finanční správy věnuji konkrétním postupům, popisu celého výběrového procesu zaměstnanců ve finanční správě a porovnání vůči teoretickým principům.
Klíčová slova:	Výběr zaměstnanců, finanční správa, legislativní úprava, legislativní limity, státní služba
Title of Thesis:	Personal selection of employees at Financial administration

Annotation:	My Bachelor's work is focused on selection of employees in financial administration. My object is to analyse whole process of this selection in financial administration, define used procedures and methods, and identify the limits of legislation in this process. First part is aimed to the theoretical principles of selection, specification, standards of selection, used methods and phases of the process of selection. Second part is focused on rules of legislation that can determine procedures related to process of selection. Third part is based on the interview with employee of human resources department in financial administration and this part is aimed to the specific procedures used at financial administration, includes exact specification of process of personal selection of employees and compares practical procedures with theoretical principles in the process of employee's selection.
Keywords:	Selection of employees, financial administration, legislation, legislation limits, civil service
Názvy příloh vázaných v práci:	1) Oznámení o vyhlášení výběrového řízení 2) Žádost o přijetí do služebního poměru na služební místo 3) Protokol o otevírání obálek 4) Protokol o průběhu celého řízení a jeho výsledku 5) Rozhodnutí o přijetí do služebního poměru 6) Charakteristika platových tříd státních zaměstnanců
Počet literatury a zdrojů:	15
Rozsah práce:	72 s. (79 911 znaků s mezerami)

Obsah

Úvod.....	7
1. Personální výběr.....	8
1.1. Obecná charakteristika výběru zaměstnanců.....	8
1.2. Specifikace požadavků na pracovníka.....	11
1.3. Kritéria výběru zaměstnanců.....	14
1.4. Fáze výběru pracovníků.....	16
1.5. Metody výběru zaměstnanců.....	17
1.5.1. Analýza dokumentů.....	18
1.5.2. Výběrový rozhovor.....	19
1.5.3. Testování uchazečů.....	23
1.5.4. Assessment Centre.....	24
1.5.5. Lékařské vyšetření.....	25
1.6. Zásady uplatňované při výběru zaměstnanců.....	25
1.7. Výběr nejvhodnějšího uchazeče na pracovní místo.....	26
2. Legislativa.....	28
2.1. Obecná právní úprava výběru zaměstnanců.....	28
2.1.1. Zákoník práce.....	28
2.1.2. Antidiskriminační zákon.....	30
2.2. Speciální normy upravující oblast finanční správy.....	32
2.2.1. Zákon o finanční správě České republiky.....	32

2.2.2. Zákon o státní službě.....	32
2.2.3. Metodický pokyn.....	36
2.3. Legislativní limity.....	39
3. Konkrétní postupy personálního výběru ve finanční správě.....	41
Závěr.....	47
Seznam použité literatury.....	49
Seznam příloh.....	51
Přílohy.....	52

Úvod

Každý z nás jistě zná ty nekončící fronty na úřadech, dlouhé minuty a hodiny strávené při výkonu občanských povinností. Všeobecná složitost některých povinností spočívajících v podání a vyplnění mnoha formulářů, daňových přiznání a jiných dokumentů, dala příčinu k tomu, abych se začala zajímat, jakým způsobem tato veřejná správa funguje, proč jsou veškeré úkony nejen časově náročné, ale mnohdy i pro obyčejného občana nápořem na nervy.

Zajímalo mě, zda tento systém, působící navenek jako soustava nekonečného množství předpisů a z nich vyplývajících povinností, je takto rigidní i ve skutečnosti. Je opravdu je finanční správa tak „ztuhlá“, jak působí navenek, nebo uvnitř fungují jiné principy, než jaké jsou prezentovány?

Tato práce je proto zaměřena na proces výběru zaměstnanců pro finanční správu, kterou část veřejnosti považuje za pomalou, neochotnou a svým množstvím zaměstnanců i za zbytečnou. Jakým způsobem vůbec vybírají zaměstnance? Jaké klade finanční správa podmínky pro uchazeče? To jsou otázky, které mě a předpokládám, že i mnohé občany, napadly. Cílem této práce je ukázat, jakým způsobem celý proces výběru funguje, jaké postupy využívají, jaké mají personalisté při výběru zaměstnanců ve veřejné správě možnosti a také čím vším jsou při své práci omezováni, především ze strany legislativy, kterou státní správa vydává. Součástí jsou teoretické principy a přístupy, které jsou v oblasti personálního výběru využívány, právní úprava, která tuto oblast upravuje, a následně konkrétní postupy, které se ve finanční správě uplatňují.

Doufám, že tato práce přispěje k rozšíření povědomí o samotném procesu výběru zaměstnanců finanční správy, a v důsledku toho třeba i k větší trpělivosti a pochopení ze strany veřejnosti.

1. Personální výběr

První část mé bakalářské práce se věnuje teoretickým zásadám, principům a metodám, které jsou využívány v oblasti výběru zaměstnanců. Poukazuje na různé přístupy jednotlivých autorů v oblasti výběru zaměstnanců. Dále se věnuje charakterizaci požadavků na pracovníka, kritériím, které organizace stanovují pro uchazeče, jednotlivým fázím samotného procesu výběru a jednotlivým metodám, které jsou při výběru využívány.

1.1. Obecná charakteristika výběru zaměstnanců

V úvodu je potřeba zodpovědět otázku, co je to personální výběr zaměstnanců, jakými charakteristikami se vyznačuje, jaké jsou jeho jednotlivé kroky, přístupy apod.

Personální výběr zaměstnanců je proces, díky kterému se zjišťuje, který z uchazečů o dané pracovní místo nejlépe vyhovuje požadavkům obsazované pracovní pozice (Kociánová, 2010, s. 94). Uchazeč by měl vyhovovat nejen požadavkům dané pracovní pozice, ale měl by přijmout a rozvíjet hodnoty týmu i celé organizace. Svou činností by měl přispět k vývoji kultury v rámci organizace i svého týmu (Koubek, 2015, s. 166).

Proces výběru pracovníků je velmi úzce spojen se získáváním pracovníků (první fázi) při obsazování volných pracovních míst. Proces získávání pracovníků zmiňuji v této práci jen okrajově, jelikož cílem bakalářské práce je zaměřit se přímo na proces výběru, nikoliv na proces získávání. V obou případech je cílem vynaložit minimální úsilí a minimum nákladů pro získání a výběr kvalitních zaměstnanců. V první fázi získávání pracovníků se definují požadavky, které organizace má v oblasti nových pracovníků (náhrada či obsazení nového pracovního místa) a zda jsou tyto požadavky oprávněné a stanovené tak, aby došlo k vyhledání vhodných

uchazečů na pracovní pozici. Dalším krokem je oslovení, přilákání uchazečů či využití externích agentur zaměřujících se na vyhledávání vyhovujících zaměstnanců dle potřeb organizace (Armstrong, 2007, s. 343). Následnou fází je právě výběr z uchazečů o zaměstnání, kterému se budu věnovat v této bakalářské práci.

„Proces výběru pracovníků je posloupností určitých kroků směřujících k rozhodnutí, kterému z kandidátů na obsazovanou pozici bude pracovní místo nabídnuto“ (Kociánová, 2010, s. 94). Proces výběru je charakterizován okamžikem přihlášení uchazečů až do doby přijetí jednoho z uchazečů na danou pracovní pozici. Samotným výběrem proces ovšem končit nemusí, jak bude zmíněno dále v této práci. Kociánová definuje určité kroky při jednom z možných postupů výběru pracovníků. Těmito kroky jsou: zkoumání dokumentů uchazečů (definováno jako určitý typ předvýběru), úvodní rozhovor, v rámci kterého dochází k prvnímu kontaktu uchazeče s organizací, sběr a analýza dalších informací o uchazečích (například zpracování osobnostních testů), přijímací pohovor, následné přezkoumání referencí, představení možného budoucího pracoviště uchazečům a seznámení s potenciálními spolupracovníky, rozhodnutí o přijetí a nakonec informování uchazečů o přijetí a nepřijetí. Celý proces postupu výběru zaměstnanců se může lišit v závislosti na potřebách a možnostech organizace, podle specifikace pracovního místa případně podle jiných aspektů. Některé kroky nemusí organizace provádět při výběru vůbec, pokud se například rozhodne obsadit volné pracovní místo z interních zdrojů (Kociánová, 2010, s. 94-95).

Při výběru zaměstnanců se může taktéž uplatňovat tzv. trychtýřový přístup. Tento přístup předpokládá, že nabízené jedno pracovní místo bude poptáváno více uchazeči, a tyto uchazeče je potřeba zredukovat v průběhu jednotlivých kol výběrového řízení tak, aby došlo k výběru jediného, nejvíce

vyhovujícího uchazeče. Pro výběr z přihlášených uchazečů se jako prostředek volí právě tento trychtýřovitý přístup. Hroník zmiňuje příklad první části trychtýře, a to tzv. administrativní kolo výběru, při kterém personalista vybere na základě porovnání předem definovaných kritérií a zaslaných dokumentů od uchazečů určité procento (50 – 75 %) uchazečů, kteří postoupí do dalšího kola, v rámci kterého personalista může aplikovat metody a postupy, které se dají využít až při nižším počtu uchazečů (assessment centre, odborné testy apod.) Optimální počet kol výběrového řízení je více než jedno a zároveň méně než 3. V rámci posledního výběrového kola se využívá nejčastěji výběrový rozhovor (Hroník, 1999, s. 95-97). Kociánová například hovoří o optimálním počtu uchazečů na jednu pozici, a to 3 – 10 uchazečů. Situace se samozřejmě může měnit v návaznosti na počtu vhodných uchazečů na danou pozici, proto ještě autorka odkazuje na tzv. výběrový poměr (dle Werthera a Davise, 1992), kterým je vyjádřen poměr mezi počtem přijatých uchazečů a jejich celkovým počtem (Kociánová, 2010, s. 94).

Prostřednictvím procesu výběru jsme schopni zjistit, který z uchazečů o dané pracovní místo má pro výkon práce největší předpoklady. Proto je úkolem organizace, respektive personalistů, zjistit při výběru vhodného zaměstnance dostatek informací tak, aby bylo možné předvídat uchazečovo chování, jeho pracovní výkon a celkovou způsobilost vykonávat stanovenou práci (Kociánová, 2010, s. 94).

Při výběru zaměstnanců je důležité uvědomit si, že celý proces není pouze o výběru vhodného zaměstnance ze strany organizace, ale že zároveň i uchazeč si vybírá, u které z organizací bude zaměstnán. Proto je ze strany organizace potřeba soustředit se na celý proces výběru, jeho organizaci i na projev uskutečňovaný navenek vůči uchazečům. Je potřeba vyvarovat se výběru, který by mohl být pro uchazeče nepříjemným či jinak nepříjatelným (Koubek, 2015, s. 167).

1.2. Specifikace požadavků na pracovníka

Jak je již zmíněno výše, cílem organizace při výběru zaměstnanců na volná pracovní místa je vybrat uchazeče, který bude nejvhodnější pro danou pozici, a to na základě odborných znalostí i osobnostních charakteristik. Jelikož je objektivní posouzení odborných a osobnostních předpokladů uchazeče obtížné, jsou využívány předem stanovené klasifikace a kritéria, díky kterým je jednodušší uchazečovu odbornou způsobilost a osobnost měřit. Správně ovšem musí být definována povaha pracovního místa tak, aby bylo možné vybrat uchazeče, který svou odbornou způsobilostí a osobnostními charakteristikami nejvíce koresponduje s popisem a specifikací pracovního místa (Koubek, 2015, s. 167). Šikýř jako kritérium kromě odborné způsobilosti pro výkon práce ještě zmiňuje rozvojový potenciál uchazeče pro možnost postupu v organizaci (Šikýř, 2016, s. 104).

Koubek před samotným výběrem pracovníků definuje problémy související s posuzováním uchazeče, které je potřeba vyřešit. Těmi jsou požadavky na odbornou způsobilost a její posuzování, kdy je zjišťováno, zda je uchazeč schopen vykonávat práci definovanou popisem pracovního místa, a to na základě jeho vzdělání (jak ve smyslu formální kvalifikace, tak i jiných absolvovaných kurzech), tak i praxe. Tyto požadavky personalisté posuzují dle předkládaných dokumentů (například vysvědčení, diplom, řidičský průkaz, svářečský průkaz, osvědčení). Kritéria pracovního výkonu, v rámci kterých jsou stanovena kritéria úspěšnosti práce, kdy je porovnáván zpracovaný popis pracovního místa a požadované pracovní výsledky a chování (na základě například kvality, včasnosti plnění úkolů, fluktuace apod.). Dále kritéria úspěšného výkonu (faktory k předvídání úspěšného výkonu práce), kdy se posuzují například výsledky testů, pracovní posudky z předchozího zaměstnání a výsledky z pohovorů. Kritéria žádoucích rysů osobnosti pracovníka požadované týmem a organizací a jejich posuzování,

v rámci kterých se opět vychází z popisu pracovního místa a povahy práce. Je posuzováno, zda uchazeč má dané osobnostní charakteristiky vyžadované pro výkon dané práce, jako například spolehlivost, důkladnost apod. Tato fakta jsou zjišťována prostřednictvím testů osobnosti, pohovorů nebo hraní rolí. Poslední otázkou, problémem, který vyvstává, je jak získat objektivní, podrobné a věrohodné informace? Koubek v rámci získávání informací definuje tři základní otázky, které personalistům pomůže získat věrohodnou odpověď: Může uchazeč příslušnou práci vykonávat? Chce ji vykonávat? Zapadne do pracovního týmu? Podle vzdělání, praxe, dovedností je zjišťováno, zda může uchazeč práci vykonávat. Podle jeho motivace, životních cílů a postojů je zjišťováno, zda chce uchazeč vykonávat práci. V návaznosti na jeho osobnostní charakteristiky, dovednosti a schopnosti přijmout hodnoty, které má tým i celá organizace, se zjišťuje, zda uchazeč zapadne do pracovního týmu (Koubek, 2015, s. 167-169).

Armstrong hovoří o tom, že organizace v procesu výběru pracovníků musí specifikovat pracovní místo (neboli specifikovat požadavky na možného pracovníka) a to tak, aby bylo zřejmé, jaké vzdělání, jakou kvalifikaci a jaké zkušenosti a odborné schopnosti musí uchazeč mít, aby mohl obsah pracovního místa vykonávat. Následně definuje body, které se vztahují právě ke specifikaci požadavků na pracovníka. Jsou to odborné schopnosti, jako znalosti, dovednosti a vlohy jednotlivého uchazeče pro plnění dané práce, požadavky organizace na postoje a chování, kdy uchazeči a následní zaměstnanci musejí být vybíráni tak, aby jejich postoje a chování byly v souladu s kulturou organizace. Nejde ale pouze o vztah postojů účastníka a kultury organizace, ale i soulad se stávajícími pracovníky, kteří vykonávají efektivně svou práci. Dalším bodem je odborná příprava a výcvik, kdy se definují požadavky na uchazeče v oblasti vzdělání a odbornosti na danou pracovní pozici, a současně zkušenosti a praxe, v rámci kterých je zjišťováno,

zda uchazeč má pro naši pracovní pozici dostatek zkušeností a jaká je jeho úspěšnost v daném oboru. Dále mohou být specifikovány zvláštní požadavky ze strany organizace na uchazeče v rámci specifické oblasti (například schopnost inovací) a další požadavky, neboli požadavky organizace týkající se především cestování, pobytu mimo bydliště či neobvyklou pracovní dobu. Posuzuje se také vhodnost pro organizaci, tedy to, zda je uchazeč schopen přizpůsobit se a pracovat v organizaci z pohledu nastavené organizační kultury, a možnost splnit očekávání uchazeče, kdy uchazeči přicházejí do organizace s určitými očekáváními. Z toho důvodu je sledována i míra toho, jak je organizace schopna tato očekávání naplnit. Těmito očekáváními jsou například jistota zaměstnání, možnost seberealizace, profesního růstu a další. (Armstrong, 2007, s. 344).

Jak je vidět z výše uvedeného, kritéria a jednotlivé požadavky jsou v různých zdrojích uváděny velmi podobně. Jde především o vzdělání a praxi uchazeče, jeho osobnostní charakteristiku, která by měla být v souladu s kulturou organizace a s chováním již zavedené a efektivní pracovní skupiny. Dále je také kladen důraz na schopnost uchazeče přizpůsobit se jiným požadavkům, které organizace může vyžadovat jako například pracovní cesty. Na druhou stranu by i organizace měla být schopna nabídnout uchazeči možnost splnit jeho očekávání, jako například možnost karierního růstu, možnost vzdělávání se a další.

Tato specifikace má velký význam především pro jednu z metod výběru pracovníků, a to pro pohovor. „*Tato část specifikace požadavků na pracovníka, která se týká chování a postojů, se používá jako východisko pro strukturovaný pohovor*“ (Armstrong, 2007, s. 344).

1.3. Kritéria výběru zaměstnanců

V návaznosti na specifikaci požadavků na pracovníka neboli specifikaci pracovního místa je důležité zmínit oblast kritérií výběru zaměstnance. Jelikož jsme díky specifikaci pracovního místa stanovili znalosti, schopnosti a jiné požadavky, kterými uchazeč musí disponovat, je potřeba zjistit, jakou měrou uchazeči toto splňují. Výběr zaměstnanců se řídí především mírou rozdílu mezi požadavky na dané pracovní místo a plnění těchto požadavků uchazeči. „K tomu je nezbytné stanovit kritéria úspěšnosti práce, prediktory úspěšného výkonu a metody, které budou ke zjišťování úspěšnosti výkonu využity“ (Kociánová, 2010, s. 96).

Armstrong uvádí jako tradiční způsoby klasifikace Rodgerův sedmibodový model z roku 1952 a Munro-Frazerův pětistupňový model z roku 1954 (Armstrong, 2007, s. 345-346).

Sedmibodový model se zaměřuje na fyzické vlastnosti (například vzhled, zdravotní stav), vědomosti a dovednosti (vzdělání, zkušenosti, aj.), všeobecnou inteligenci (intelektuální schopnosti), zvláštní schopnosti (například manuální zručnost), zájmy (intelektuální, sportovní, umělecké a jiné aktivity), dispozice (přízpůsobivost, vytrvalost, aj.), okolnosti (neboli zázemí rodiny, v soukromí atd.). Pětistupňový model je zaměřen na vliv na ostatní (vzhled, mluva, aj.), získanou kvalifikaci (vzdělání, pracovní zkušenosti), vrozené schopnosti (přirozená schopnost a rychlost chápání a učení se), motivaci (osobní cíle, důslednost a úspěšnost v jejich dosažení), emocionální ustrojení (citová stabilita, schopnost vycházet s lidmi a zvládat stres). I když jsou oba tyto modely vhodným rámcem pro pohovor, využívá se nyní více přístup založený na schopnostech. Tento přístup klade důraz na schopnosti v chování (schopnost sebeovládání, sebekontrola, další), je tedy orientovaný na osobu a ne na práci, proto dochází k analýze lidí a jejich vlastností potřebných k efektivnímu výkonu, nikoliv k analýze pracovního

místa. Tento přístup dále umožňuje rozpoznat vhodnou metodu výběru (například psychologické testy) a také poskytuje informace k vedení strukturovaného pohovoru, v rámci kterého je možné se cíleně zaměřit na určitou oblast schopností (Armstrong, 2007, s. 345-346).

Koubek uvádí, že u nás je typickým způsobem vybírání pracovníků míra plnění požadavků s ohledem na pracovní pozici. Nevidí jej jako dostatečný způsob a odkazuje na Lewisovo rozdělení tří druhů kritérií výběru pracovníků, a to celoorganizační kritéria, úseková kritéria a kritéria příslušného pracovního místa (Koubek, 2015, s. 170).

Celoorganizační kritéria jsou dána organizací a jsou považována za důležitá a cenná především ve vztahu k organizační kultuře. Přijetí, adaptace a přispění k rozvoji organizační kultury ze strany uchazeče jsou brány jako úspěšné počínání. Tato kritéria nebývají předmětem nabídky zaměstnání, ale je vhodné, aby existoval výčet, podle kterého je možné uchazeče posuzovat. Útvarová (týmová) kritéria se zaměřují na vlastnosti uchazeče v závislosti na zařazení do konkrétního útvaru, týmu. Jelikož je cílem, aby uchazeč přijal týmové hodnoty, kulturu a aby zapadl do kolektivu, měl by mít takové schopnosti a osobnostní charakteristiky, které toto předpokládají. Kritéria pracovního místa jsou stanovena specifikací pracovního místa, která definuje požadované schopnosti a vlastnosti uchazeče. Stále jsou brána jako nejdůležitější kritérium, ale čím dál tím častěji převládá názor, že je lepší vybrat pracovníka dle kritérií týmu, nikoliv dle kritérií pracovního místa.

Dle Koubka je současným problémem v teorii i praxi validita a spolehlivost prediktorů (neboli faktorů využívaných k předvídání úspěšného výkonu práce) a na nich založených metod výběru zaměstnanců. „Validita se vztahuje k míře, do jaké prediktor skutečně předpovídá úspěšný výkon práce.“ Spolehlivost je dána mírou shody při opakování u té samé osoby

za stejných podmínek a v různém čase (Koubek, 2015, s. 171). Tento problém zmiňuje i Kociánová (2010, s. 97).

Jakmile jsou stanoveny požadavky na pracovníka ze strany organizace, je potřeba určit, jaké budou jednotlivé fáze samotného procesu výběru.

1.4. Fáze výběru pracovníků

Proces výběru pracovníků Koubek rozlišuje na dvě fáze: předběžnou a vyhodnocovací. Předběžná fáze začíná v bodě, kdy je potřeba obsadit volné pracovní místo nebo budoucí volné pracovní místo. Následují pak tři kroky, které je potřeba vykonat v rámci předběžné fáze. Prvním krokem je detailní popis pracovního místa a s ním související základní pracovní podmínky. Druhým krokem je zjišťování, zda kvalifikace, znalosti, dovednosti a osobní kvality uchazeče odpovídají tak, aby došlo ke splnění požadavků pro úspěšné vykonávání práce. Třetím bodem předběžné fáze je specifikace požadavků na vzdělání, kvalifikaci, délku praxe apod. Vycházejí ze specifikace pracovního místa a míra dosažení uchazečem rozhoduje o tom, zda bude uchazeč vybrán. Všechny tyto body předběžné fáze je potřeba je dodržet. Druhou fází procesu výběru je fáze vyhodnocovací. Nenastává ihned po fázi předběžné, ale až po určité době, kdy má organizace dostatečný počet vhodných uchazečů na danou pracovní pozici (dostatečný počet uchazečů stanovuje organizace, například dle Kociánové je to 3 – 10 uchazečů, jak je zmíněno výše). Tato fáze se skládá z několika metod výběru pracovníků, které je možné kombinovat. Většinou dochází ke kombinaci dvou a více kroků. Těmito metodami dle Koubka jsou: zkoumání dotazníků a jiných dokumentů od uchazeče, předběžný pohovor, testování uchazečů, výběrový pohovor, zkoumání referencí, lékařské vyšetření, rozhodnutí o výběru konkrétního uchazeče a informování uchazečů o rozhodnutí. Kombinaci těchto kroků organizace využívá podle pracovního místa a jeho povahy, podle množství uchazečů

a jiných aspektů. V rámci vyhodnocovací fáze existují tři možné postupy její aplikace.

Kompenzační postup – jednotlivé kroky vyhodnocovací fáze vztahující se k pracovnímu místu absolvují všichni uchazeči

Vyřazovací postup – po každém následujícím kroku budou vyřazeni ti uchazeči, jejichž výsledky nebyly uspokojivé.

Směšený postup – aplikace obou předchozích postupů, například testy uchazeče absolvují všichni, v následném pohovoru již bude docházet k selekci a vyřazování (Koubek, 2015, s. 173-174).

1.5. Metody výběru pracovníků

V předchozích kapitolách jsme definovali, co je specifikace pracovního místa, jaká jsou kritéria výběru zaměstnanců a jednotlivé fáze výběru. Následně organizace přistupují k samotné realizaci výběru pomocí níže stanovených metod. Je na každé organizaci, jaké metody využije (s ohledem například na náročnost pracovní pozice).

„Metoda výběru zaměstnanců je specifický postup zkoumání a posuzování způsobilosti uchazečů o zaměstnání vykonávat požadovanou práci“ (Šikýř, 2016, s. 105). Jako běžně využívané metody výběru zaměstnanců Šikýř uvádí hodnocení životopisu, výběrový pohovor, testování uchazečů, assessment centre a zkoumání referencí. Jako hlavní vlastnosti vybraných metod vidí v jejich platnosti a spolehlivosti (stejně jako je zmíněno u kritérií), tedy v tom, že zvolená metoda bude umět předpovědět úspěšný výkon práce uchazečů a že bude možné ji použít opakovaně, za stejných podmínek, a přitom bude mít obdobné výsledky. Hlavními metodami výběru pracovníků dle Armstronga jsou pohovor, assessment centre a testy pracovní způsobilosti (Armstrong, 2007, s. 360-361).

Podle Kociánové neexistuje spolehlivá metoda, která by mohla spolehlivě určit úspěšnost pracovníka, proto stejně jako Koubek odkazuje na využití více metod při výběru pracovníků. Těmito metodami jsou analýza dokumentů uchazečů (životopis, motivační dopis, dotazníky aj.), výběrový rozhovor, testy pracovní způsobilosti (např. testy osobnosti), assessment centre, zkoumání referencí a lékařské vyšetření. Oba autoři (srov. Kociánová, 2010, s. 98-99; Koubek, 2015, s. 176-183) uvádějí i určité výjimečné metody, které se dají při výběru zaměstnanců použít. Například výběr na základě grafologie (prostřednictvím rozboru uchazečova rukopisu jsou charakterizovány určité osobnostní charakteristiky), nebo prostřednictvím kamerových zkoušek.

Hroník uvádí jako základ výběrového řízení 4 pilíře, a to zhodnocení personálních dokumentů, testy, výběrové interview a získání a zhodnocení referencí (Hroník, 1999, s. 98).

1.5.1. Analýza dokumentů

Pod metodu analýzy dokumentů je možné zařadit hodnocení životopisu, motivačního dopisu, dokladů o vzdělání či jiné certifikáty související s doložením dosaženého vzdělání a kvalifikace. Tyto dokumenty, které uchazeč o zaměstnání předkládá, jsou pro organizaci zdrojem pro zjištění jeho předpokladů pro výkon práce na daném pracovním místě. Důležité ovšem jsou nejen obsahové stránky dokumentů, ale i formální struktura dokumentů. Při analýze dokumentů by se především měli personalisté zaměřit na strukturovaný životopis, který standardně uchazeči zasílají. Body, které jsou v rámci strukturovaného životopisu sledovány, jsou například: četnost změny zaměstnání, délka předešlých pracovních poměrů aj. (Kociánová, 2010, s. 99).

1.5.2. Výběrový rozhovor

Výběrový rozhovor je brán za klíčovou metodu při výběru pracovníků a má tři hlavní cíle: Ověření informací uváděných v dokumentech a získání dalších informací o uchazeči, poskytnutí informací uchazeči o organizaci jako potenciálním zaměstnavateli a posouzení osobnostních charakteristik uchazeče. V poslední době se často hovoří i o čtvrtém cíli, a to o vybudování přátelských vztahů mezi uchazečem a organizací. (Koubek, 2015, s. 179). Důležité je rozlišovat mezi typy a formami pohovorů, jak bude uvedeno níže.

Typy pohovorů (dle Armstronga, 2007, s. 361):

- Individuální pohovory typu 1+1

Nejběžnější metoda, diskuze mezi uchazečem a vedoucím pohovoru, která vede k navázání užšího vztahu mezi uchazečem a vedoucím pohovoru. (Ideální stav nastává, kdy vedoucí pohovoru je zároveň potenciálním nadřízeným uchazeče - Šikýř, 2016, s. 106.)

- Pohovorové panely

Pohovor provádí s uchazečem skupina lidí (dva a více), obvykle personalista a manažeři. Výhoda je spatřována v možnosti sdílení informací.

- Výběrová komise

Oficiálnější způsob pohovoru, kdy s uchazečem vede pohovor velká skupina lidí, komise, která může být složena z lidí napříč orgány podniku.

Koubek uvádí oproti Armstrongovi ještě další typy pohovorů, a to postupný pohovor, který je řadou více pohovorů typu 1+1, a to pokaždé s jinými vedoucím pohovoru, a skupinový pohovor, kdy se pohovoru účastní

skupina uchazečů spolu s jedním nebo více posuzovateli (Koubek, 2015, s. 179-180).

Formy pohovorů (dle Koubka, 2015, s. 180-181):

– Nestrukturovaný pohovor

Je volně plynoucím pohovorem, u kterého není předem stanovený obsah ani postup a utvářejí se až v průběhu samotného pohovoru.

Není vhodným typem a to z důvodu možného subjektivního přístupu k uchazečům.

– Strukturovaný pohovor

Typ standardizovaného pohovoru, kdy má vedoucí pohovoru předem stanovený obsah i postup, jakým bude pohovor vést. Je požadován za efektivní typ z důvodu jeho přesnosti v hodnocení bez subjektivního posuzování uchazeče.

– Polostrukturovaný pohovor

Tento typ pohovoru vznikl spojením výhod dvou výše uvedených forem. Z části je pohovor veden strukturovaně a z části nahodile (vždy je vymezen čas každé části), nebo jsou předem stanoveny cíle, k jejichž dosažení vedoucí pohovoru postupuje nahodile.

V rámci své bakalářské práce dále uvádím možné postupy, které jednotliví autoři detailněji uvádějí a podle kterých je možné při pohovorech postupovat, případně je použít jako možné náměty, vzory.

Postup při pohovoru (dle Šikýře, 2016, s. 107):

– Úvod

Přivítání uchazeče, navození přátelské atmosféry a nastínění harmonogramu pohovoru.

- Představení zaměstnavatele

Uchazeči je představena organizace, podmínky práce a je informován ho o obsazované pozici

- Představení uchazeče

Uchazeč se představí, prezentuje svůj životopis a prokazuje svojí motivaci a schopnosti, které souvisejí s pracovním místem.

- Otázky a odpovědi

Doplňujícími otázkami personalista zjišťuje, zda je uchazeč způsobilý, motivovaný, jaké jsou jeho představy o náplni práce aj.

- Závěr

Dohodnutí následného postupu (kdy a jak bude uchazeč informován o výsledcích) a rozloučení.

Výběrový rozhovor (dle Kociánové, 2010, s. 101-111):

Kociánová, stejně jako Armstrong, rozlišuje výběrové rozhovory podle počtu účastníků na individuální rozhovor (1+1), který je využíván i vícekrát za sebou (série individuálních rozhovorů), výběrový panel a výběrovou komisi (srov. Kociánová, 2010, s. 101-111; Armstrong, 2007, s. 361). Dále rozlišuje tři typy rozhovorů dle míry strukturovanosti a to nestrukturovaný, strukturovaný a polostrukturovaný pohovor.

Autorka rozlišuje i **typy otázek** ve výběrových rozhovorech, kde přikládá významnou funkci formulaci otázek, které jsou u výběru zaměstnanců využívány.

- Uzavřené otázky neposkytují uchazeči prostor, jelikož se předpokládá jednoduchá odpověď (případně pouhé ano/ne). Většinou se využívají ke zjišťování dat.

- Otevřené otázky naopak uchazeči dávají prostor pro vyjadřování.
- Krátké otázky pracují s předpokladem, že čím méně slov otázka obsahuje, tím méně je pravděpodobné, že uchazeč zjistí, co je touto otázkou zamýšleno, co chce vedoucí pohovoru/personalista slyšet.
- Kontrolní otázky jsou otázkami otevřenými a ověřují možné chyby a nepochopení v komunikaci.

Tradiční otázky Kociánová rozděluje do několika okruhů. Zájem uchazeče o místo a jeho praxe (například: Co očekáváte od zaměstnání v této společnosti na této pracovní pozici?), vedení lidí (např.: Máte zkušenosti s vedením lidí a v jakém rozsahu?), osobnostní kvality a postoje uchazeče (např.: Jakým způsobem zvládáte stres a práci pod tlakem?), sebehodnocení (např.: Pokládáte se za cílevědomého člověka?) a obsazovaná pozice (např.: Co si od této pozice slibujete?). Tyto tradiční otázky, které jsou ve výběrovém pohovoru pokládány, zkoumají, co uchazeč dělal, nikoliv jak to dělal. Proto se pokládají ještě doplňující otázky (otevřené), které navazují na tradiční otázky a pomocí kterých je možné se doptat na více detailů (například Mohl byste více specifikovat, vysvětlit?). Při výběrovém pohovoru je možné využít tzv. „křížovanky“. Ty Kociánová definuje jako situace, kdy uchazeč zdůvodňuje, proč se v minulosti choval určitým způsobem. Pomocí těchto křížovatek je zjišťován způsob argumentace či systém hodnot uchazeče.

Méně často využívané jsou otázky projektivní, díky kterým lze zjistit, jaké má uchazeč názory, potažmo jaké jsou skryté tendence v jeho chování. Jako příklad projektivní otázky Kociánová uvádí: *„Jak myslíte, že se cítí unavení lidé na konci směny, když jim nadřízený řekne, že budou muset ještě asi hodinu pracovat za někoho jiného?“*.

Situační otázky jsou takové otázky, které zjišťují uchazečovo zvládání situací. Je nastíněna situace, u které se předpokládá, že nastane v pracovním

procesu. Uchazeč má za úkol popsat, jak by se v dané situaci choval. Každá situační otázka je zaměřena na určitou oblast (například schopnost spolupráce) a položení situační otázky nám umožní zjistit, jakým způsobem se uchazeč pravděpodobně zachová v případě, že daná či podobná situace nastane.

Výběrový pohovor (dle Koubka, 2015, s. 179-183):

Rozhodující a klíčovou metodou výběrového pohovoru dle Koubka má být organizovaný, dobře připravený a administrativně nenáročný rozhovor, který má tři cíle. Získat hlubší informací o uchazeči (například jaké jsou jeho cíle, postoje, žebříček hodnot), posoudit osobnost uchazeče a zároveň uchazeči poskytnout relevantní informace (o práci, o organizaci, její kultuře a další.). Koubek klade důraz na důkladnou přípravu výběrového pohovoru, aby nedocházelo k narušování. Uchazeč by měl být na začátku jednání uvítán a následně seznámen s obsahovým a časovým rozvržením pohovoru, který je potřeba dodržet. Otázky by se měly klást zpočátku snadné a uchazeč by měl být veden, není přípustné, aby byla iniciativa ponechána na uchazeči. Zároveň nesmějí být uchazeči poskytovány zkreslující informace a měli by být jasně zodpovězené jeho případné otázky. Pohovor končí poděkováním za spolupráci.

1.5.3. Testování uchazečů

Další možnou metodou výběru zaměstnanců je testování uchazečů. Jedná se o pomocný nástroj v procesu výběru zaměstnanců, kdy organizace testují pracovní způsobilost jednotlivých uchazečů. Patří sem například testy inteligence, testy schopností, znalostí a dovedností či testy osobnosti (Koubek, 2015, s. 175-176). Na rozdíl od Koubka, který testování uchazečů vidí jako doplňkový nástroj, Kociánová zmiňuje testování jakožto významnou skupinu metod výběru zaměstnanců. Rozlišuje mezi psychologickou diagnostikou

(individuální charakteristika) a testy znalostí, dovedností a předpokladů uchazeče (například jeho fyzická schopnost). Podle autorky musejí mít testy určité vlastnosti. A to takové, aby testování bylo všeobecně použitelné. Těmito vlastnostmi jsou platnost, objektivita, spolehlivost a standardizace (Kociánová, 2010, s. 112-114).

1.5.4. Assessment Centre

Jedná se o další využívanou metodu, která *„je zpravidla jednodenním, případně vícedenním programem diagnostikujícím pracovní způsobilost“*. Výhodou využití assessment centra je možnost hodnotit více uchazečů současně (na rozdíl od individuálních testů či pohovorů) a šetří čas. Na druhou stranu je tato metoda velmi náročná na přípravu, nemusí být vždy objektivní a může dojít k soupeření mezi pozorovateli respektive hodnotiteli. (Kociánová, 2010, s. 117-119).

Podle Armstronga má assessment center následující rysy. Pozornost se soustřeďuje na chování, prostřednictvím simulace se předpovídá budoucí chování uchazeče v zaměstnání, využívají se pohovory a testy jako doplněk, dochází k měření výkonu v několika rovinách, část uchazečů je hodnocena najednou, přitomno je vždy několik pozorovatelů (Armstrong, 2007, s. 361-362). Koubek charakterizuje assessment centre jako metodu, při které je testována uchazečova pracovní způsobilost a jeho potenciál pro rozvoj. V rámci této metody se využívají individuální i skupinové úkoly, které simulují každodenní úkoly a problémy, které uchazeči budou jako zaměstnanci řešit. Z toho vyplývá, že výsledky této metody celkem přesně předpovídají budoucí chování a pracovní výkon uchazeče. Koubek ale nedoporučuje využívat externě nabízená univerzální assessment centra, protože *„podoba assessment centre, jeho obsah, musí odpovídat obsazovanému pracovnímu místu a organizaci, ve které toto místo je“* (Koubek, 2015, s. 177-178).

I když je assessment centre v organizacích při výběru pracovníků velmi často využíván, finanční správa tuto metodu nevyužívá takřka vůbec (jak bude popsáno v praktické části).

1.5.5. Lékařské vyšetření

Tato metoda se využívá především při výběru těch pracovníků, jejichž pracovní činnosti může dojít k ohrožení zdraví u ostatních lidí. Tato metoda je ovšem považována jako diskriminační (Koubek, 2015, s. 183).

1.6. Zásady uplatňované při výběru zaměstnanců

Při výběru zaměstnanců je nutné dodržovat takzvané zdravé zásady. Vhodný pracovník by měl posuzován pouze podle jeho schopností, které určují, zda bude vykonávat práci úspěšně, nikoliv podle osobních sympatií, podle náboženské víry a podobně. Proto mezi zásadu při výběru zaměstnanců rozhodně patří dodržování platných zákonů (ať už jsou to ústavní zákony, zákoník práce, antidiskriminační zákon a jiné, jak bude detailněji popsáno níže). S tím i souvisí, jakým způsobem jsou využívány metody v rámci výběru. Vybrané metody nesmějí uchazeči zasahovat do jeho lidských práv, nebo mu způsobovat újmu (například zasahovat do jeho důstojnosti). Dále je potřeba mít na paměti i to, že výběr neprobíhá pouze ze strany organizace směrem k uchazeči, ale i opačným směrem, respektive že si uchazeč vybírá organizaci. Proto je mezi oběma subjekty rovnoprávný vztah. Informace, které nám uchazeč poskytne, jsou považovány za důvěrné a nesmí být bez jeho souhlasu distribuovány jiným osobám (Koubek, 2015, s. 184-185).

Při výběru zaměstnanců je doporučováno aplikovat pozitivní přístup. Tento přístup hovoří o tom, že uchazeči mají být vybíráni se zaměřením na pozitivní vlastnosti a požadavky, které uchazeči splňují, nikoliv se zaměřením na negativní vlastnosti a nesplňující požadavky. Tento pozitivní přístup se zaměřuje na přednosti uchazečů (nezaměřovat s potlačením nedostatků)

„je základem úspěšné personální práce v organizaci, kdy usilujeme o optimální využití individuálních schopností a motivace zaměstnanců k vykonávání sjednané práce, dosahování požadovaného výkonu a uskutečňování strategických cílů organizace“ (Šikýř, 2016, s. 104).

1.7. Výběr nejvhodnějšího uchazeče na pracovní místo

Toto rozhodnutí většinou nastává, když pomocí výše zmíněných výběrových metod zůstanou nejlepší 2-3 uchazeči o pracovní místo. Díky absolvování všech výběrových metod personalista disponuje velkým množstvím informací o jednotlivých uchazečích. Následně dochází k formulaci otázky, na které si díky získaným informacím může odpovědět (například: Koho vlastně potřebujeme? Komu by mohla daná práce vyhovovat?). Analýza a propojení těchto informací spolu s odpověďmi na formulované otázky pomohou vybrat vhodného uchazeče. (Hroník, 1999, s. 285-286). Podle Šikýře se při výběru nejvhodnějšího uchazeče se ptáme na dvě hlavní otázky. Má uchazeč požadované schopnosti? Má uchazeč potřebnou motivaci? Čili jestli uchazeč může a chce vykonávat danou práci. Rozhodujícím člověkem, hodnotitelem, který by měl mít hlavní odpovědnost za přijetí či nepřijetí uchazeče, by měl být potenciální přímý nadřízený manažer (Šikýř, 2016, s. 110).

Závěrečnou fází výběru je dle Armstronga potvrzení nabídky, kdy jsou zjištěné a potvrzené reference, bylo absolvováno lékařské vyšetření apod. Následně se připravuje pracovní smlouva, která musí obsahovat formální náležitosti a další body, které souvisejí se zařazením pracovního místa v organizační struktuře (Armstrong, 2007, str. 366).

Výběrem pracovníka proces nekončí. Je potřeba ho sledovat a podporovat, jak vykonává svou práci a jak se adaptuje v novém prostředí. Proces sledování se doporučuje i pro případ, že uchazeč nakonec nebude

vhodný, a to proto, aby bylo zjištěno, v jaké fázi procesu výběru nastala chyba a aby případně mohla být napravena.(Armstrong, 2007, s. 367). Podle Hroníka následují po výběru zaměstnance 4 fáze. Intermezzo, což je období mezi rozhodnutím a nástupem, kdy může nastat situace, kdy si vybraný uchazeč vybere například jiné pracovní místo, případně si může nástup rozmyslet. Proto je třeba, aby organizace s uchazečem zůstala i nadále v kontaktu, motivovala jej a snažila se ho udržet. Druhou fází je zkušební doba. Třetí fází je adaptační proces, který má za cíl co nejrychleji pracovníka zařadit do procesu tak, aby vykonával práci co nejlépe dle svých předpokladů (a zapadl do kolektivu). Čtvrtou fází je pak analýza výběrového řízení a jeho efektivita (Hroník, 1999, s. 98).

2. Legislativa

V návaznosti na cíl mé bakalářské práce, kterým je specifikovat normy využívané v procesu výběru zaměstnanců ve finanční správě a vymezit legislativní limity, jimiž jsou personalisté vázáni, je tato teoretická část zaměřena na legislativní úpravu, vztahující se nejen k výběru zaměstnanců, ale i k obecným zásadám, které nemusejí být aplikovatelné pouze v pracovním právu, ale i napříč celou společností.

2.1. Obecná právní úprava výběru zaměstnanců

Jako hlavní právní předpis působící v této oblasti je zákoník práce (zákon č. 262/2006 Sb.). Vztahy, které vznikají před samotným vznikem pracovního poměru, zákoník práce přímo neupravuje a samotný výběr procesu není zákoníkem práce nijak vymezován. Je pouze na zaměstnavateli, jaký způsob získávání i výběru zaměstnanců využije.

Vůči zákoníku práce působí subsidiárně, neboli podpůrně, občanský zákoník (zákon č. 89/2012 Sb.), který umožňuje využít tzv. předmluvní odpovědnost. To znamená, že zaměstnanec, který v průběhu výběrového řízení uvedl nesprávné, respektive nadhodnocené informace o své kvalifikaci a následně by se v praxi prokázal pravý opak, mohl by se zaměstnavatel domáhat náhrady škody (Hůrka, 2015, s. 132-133).

2.1.1. Zákoník práce (zákon č. 262/2006 Sb.)

Jelikož se v této bakalářské práci věnuji tématu výběru zaměstnanců ve finanční správě, kdy účastníkem je i stát (Česká republika), je důležité zmínit § 9 zákoníku práce. Ten stanovuje, že pokud je účastníkem pracovněprávních vztahů stát, je zaměstnavatelem a vystupuje jako právnická osoba. Za stát v souvislostech pracovněprávních vztahů jedná a vykonává práva a povinnosti organizační složka státu. A to ta organizační složka, která je zaměstnavatelem uchazeče, respektive budoucího zaměstnance. Z toho

vyplývá, že každá příslušná organizační složka státu provádí výběr svých zaměstnanců. V zákoníku práce jsou dále uvedeny základní zásady pracovněprávních vztahů, jako například zajištění rovného zacházení se zaměstnanci i osobami, které se o zaměstnání ucházejí, a je zakotven zákaz jakékoliv diskriminace (§ 13 odst. 2b). Dále se zákazu diskriminace a rovnému zacházení zákoník práce věnuje v Hlavě IV (§ 16), kde zakládá povinnost pro zaměstnavatele zajistit rovné zacházení v oblasti pracovních podmínek, odměňování, odborné přípravy a příležitosti k postupu v zaměstnání, a to pro všechny zaměstnance. Zakázána je jakákoliv diskriminace; typy diskriminace jsou definovány antidiskriminačním zákonem, kterému bude věnována samostatná kapitola mé bakalářské práce.

Druhá část zákoníku práce se věnuje přímo pracovnímu poměru. Hlava I se zabývá postupem před jeho vznikem. § 30 dává zaměstnavateli právo výběru fyzických osob, které se o zaměstnání ucházejí, a to výběru z hlediska kvalifikace, zvláštních schopností nebo nezbytných požadavků (pokud ze zvláštního předpisu nevyplývá jinak). Zaměstnavatel taktéž může po uchazeči vyžadovat informace a údaje, ale pouze takové, které bezprostředně souvisejí s pracovní smlouvou a jejím uzavřením. Zaměstnavatel má nadále povinnost uchazeče před uzavřením pracovní smlouvy informovat o právech a povinnostech, které by pro něj z pracovní smlouvy vyplývaly (§ 31). Podle § 32 je zaměstnavatel povinen v případech stanovených zvláštním právním předpisem zajistit, aby uchazeč podstoupil vstupní zdravotní prohlídku, a to ještě před uzavřením pracovní smlouvy.

Jak je zmíněno výše, zákoník práce přímo neupravuje a nevymezuje samotný výběr procesu, ponechává zaměstnavateli vlastní volbu a uplatňuje se zásada „co není zákonem zakázáno, je povoleno“ (Hůrka, 2015, s. 30).

2.1.2. Antidiskriminační zákon (zákon č. 198/2009Sb.)

Zákon o rovném zacházení a o právních prostředcích ochrany před diskriminací (neboli antidiskriminační zákon) je právní norma, která upravuje právo na rovné zacházení ve věcech týkajících se i výběru zaměstnanců. Právní norma v § 1 vymezuje právo na rovné zacházení v oblasti práva a přístupu k zaměstnání, právo na rovné zacházení ve věcech pracovních a jiné závislé činnosti. Antidiskriminační zákon se taktéž odkazuje na ústavní zákon, a to Listinu základních práv a svobod (zákon č. 2/1993 Sb.). Podle článku 3 odst. 1 Listiny základních práv a svobod se *„Základní práva a svobody se zaručují všem bez rozdílu pohlaví, rasy, barvy pleti, jazyka, víry a náboženství, politického či jiného smýšlení, národního nebo sociálního původu, příslušnosti k národnostní nebo etnické menšině, majetku, rodu nebo jiného postavení“*.

Rovným zacházením se v rámci antidiskriminačního zákona rozumí právo nebyť diskriminován z důvodů stanovených zákonem. Diskriminací se rozumí přímá a nepřímá diskriminace, obtěžování, sexuální obtěžování a pronásledování.

Přímou diskriminací je jednání (i opomenutí), kdy bylo či je s jednou osobou zacházeno méně výhodným způsobem než s osobou jinou ve srovnatelné situaci a to z důvodu rasy, etnického původu, pohlaví, sexuální orientace, věku, zdravotního postižení, náboženství, víry či proto, že je bez vyznání, a z jiných důvodů jako například z jazykových důvodů, politického přesvědčení, majetku, národnosti apod. K nepřímé diskriminaci podle § 3 odst. 1 dochází při zdánlivě neutrálním rozhodnutí, kritériu nebo praxi, kdy jednání nebo opomenutí znevýhodní určitou osobu oproti ostatním. Pokud je toto jednání věcně odůvodněno oprávněným účelem, nejedná se o diskriminaci. Nepřímou diskriminací se dle § 3 odst. 2 dále rozumí *„odmítnutí nebo opomenutí přijmout přiměřená opatření, aby měla osoba se zdravotním postižením přístup k určitému zaměstnání, k výkonu pracovní*

činnosti...“. Tento odstavec tedy poukazuje na to, že osoba nesmí být diskriminována z důvodu zdravotního postižení a má jí být umožněn přístup k zaměstnání. Nejedná se ale o diskriminaci v případě, že opatření přístupu k zaměstnání představuje pro zaměstnavatele nepřiměřené zatížení. Zákon v odst. 3 specifikuje, co je to nepřiměřené zatížení. Obtěžování je podle antidiskriminačního zákona chování, „*které je dotčenou osobou oprávněně vnímáno jako nevíтанé, nevhodné a urážlivé*“. Toto chování pak následně vede ve svém důsledku ke snížení důstojnosti osoby, nebo k vytvoření ponižujícího, nepřátelského a zneklidňujícího prostředí. (Tento paragraf je možné aplikovat i v rámci zásad výběru zaměstnanců, jak je zmíněno v kapitole 1.6., kdy metody využívané v procesu výběru nesmějí vést ke snížení důstojnosti uchazeče). Sexuálním obtěžováním se rozumí chování stejné definice jako obtěžování ovšem se sexuálním podtextem. Pronásledováním je myšleno dle § 3 odst. 7 „*nepříznivé zacházení s osobou, k němuž došlo proto, že uplatnila práva podle tohoto zákona*“.

Rozdílné zacházení je dle antidiskriminačního zákona povoleno pouze v případech uvedených v § 5. Diskriminací například není nepřijetí zaměstnance z důvodu věku, pokud je pro řádný výkon práce vyžadována podmínka minimálního věku. Minimální věk pro výkon práce je stanoven jak v zákoníku práce (§ 2 odst. 6), tak i v § 34 občanského zákoníku (č. 89/2012 Sb.). „*Závíslost práce nezletilých mladších než patnáct let nebo nezletilých, kteří neukončili povinnou školní docházku, je zakázána. Tito nezletilí mohou vykonávat jen uměleckou, kulturní, reklamní nebo sportovní činnost za podmínek stanovených jiným právním předpisem.*“ Dále je rozdílné zacházení povoleno v případě potřeby odborného vzdělání pro výkon zaměstnání. Také není za diskriminaci bráno rozdílné zacházení za účelem ochrany žen, osob se zdravotním postižením a osob mladších 18 let. Obecně dle § 5 odst. 3 ve věcech práva na zaměstnání, přístupu k zaměstnání nebo povolání, není za

diskriminaci pokládáno rozdílné zacházení, pokud je k tomu stanoven věcný důvod, který spočívá v povaze pracovní činnosti, a požadavky jsou přiměřené ve vztahu k povaze práce. Z toho vyplývá, že například u fyzicky velmi náročné práce může existovat předpoklad, že bude nabízena pouze mužům, jelikož ženy nedisponují takovou fyzickou silou.

2.2. Speciální normy upravující oblast finanční správy

Norma, která upravuje obecně finanční oblast, je zákon č. 456/2011 Sb., zákon o Finanční správě České republiky. Neupravuje ovšem přímo oblast výběru zaměstnanců, proto níže uvádím pouze ta ustanovení, která souvisejí s postavením zaměstnanců. Hlavní normou, která upravuje postup při výběru zaměstnanců a s tím související právní úpravy, je Zákon o státní službě (zákon č. 234/2014 Sb.).

2.2.1. Zákon o Finanční správě České republiky (č. 456/2011 Sb.)

Tento zákon se ve své Hlavě III věnuje právům a povinnostem státních zaměstnanců a zaměstnanců v orgánech státní správy. Podle § 14 odst. 1 vykonávají státní službu v orgánech finanční správy státní zaměstnanci a pracují ostatní zaměstnanci. Z tohoto ustanovení vyplývá, že část zaměstnanců je přijímána pod služebním zákonem jako státní zaměstnanci (definice viz kapitola 2.2.2.) a část jako ostatní zaměstnanci, kteří jsou přijímáni pod zákoníkem práce (například technický pracovník, pracovník úklidu). Dále podle § 15 nesmí státní zaměstnanec ve finanční správě vykonávat jiné, zákonem stanovené činnosti. Těmi jsou například kontrolní, daňová činnost, auditorské služby a jiné služby dle tohoto paragrafu.

2.2.2. Zákon o státní službě (zákon č. 234/2014 Sb.)

Zákon o státní službě je právní norma účinná od 1. ledna 2015. Upravuje právní vztahy mezi správními úřady a státními zaměstnanci, kteří vykonávají státní správu. Státním zaměstnancem se dle § 6 rozumí „fyzická osoba, která byla přijata do služebního poměru a zařazena na služební místo nebo jmenována

na služební místo představeného k výkonu některé z činností uvedených v § 5“. Těmito činnostmi může být například příprava návrhu právních předpisů, mezinárodních smluv, státní statistická služba, zabezpečování obrany státu aj. Každý státní zaměstnanec nese služební označení dle § 7. Referent (osoba se středoškolským vzděláním s výučním listem), odborný referent (osoba se středoškolským vzděláním s maturitou), vrchní referent (osoba s vyšším odborným vzděláním), rada (s bakalářským vysokoškolským vzděláním), odborný nebo vrchní rada (s magisterským vysokoškolským vzděláním).

Podle zákona o státní službě je přesně stanovena organizační struktura, počet míst státních zaměstnanců, klasifikovaných dle pracovních tříd. Tato organizace služebních úřadů je nazývána **systemizace** dle § 17. Pro každý služební úřad stanoví, kolik služebních míst na jakých platových třídách bude vytvořeno (respektive stanoví jejich počet) a stanoví objem prostředků na platy. Tento návrh systemizace vypracuje dle § 17 odst. 2 Ministerstvo vnitra spolu po dohodě Ministerstvem financí a schvaluje jej vláda na každý následující kalendářní rok (pokud není schváleno do 31. prosince, je následující rok v platnosti systemizace ze současného roku).

Hlava II zákona o státní službě se věnuje předpokladům a odborným požadavkům pro přijetí do služebního poměru, jeho vzniku, zařazení a jmenování na služební místo, služebnímu slibu a překážkám přijetí do služebního poměru. Podle § 22 lze do služebního poměru přijmout pouze takovou osobu, „ u které lze předpokládat, že bude ve službě dodržovat demokratické zásady ústavního pořádku České republiky a řádně vykonávat službu“.

Služební orgán vyhlašuje výběrové řízení, a to na úřední desce (zveřejněním na úřední desce nabývá právních účinků). Dále je výběrové řízení zveřejněno v informačním systému. Oznámení o vyhlášení výběrového řízení musí obsahovat údaje uvedené v § 24 odst. 7. Oznámení o vyhlášení

výběrového řízení na pozici odborného referenta tvoří Přílohu 1 k mé bakalářské práci.

Výběrové řízení na obsazení volného služebního místa (§ 24 - § 29)

„Na obsazení volného služebního místa se koná výběrové řízení“, kterého se může zúčastnit státní zaměstnanec prostřednictvím podání žádosti o zařazení na služební místo, které má být obsazeno, nebo jiná osoba prostřednictvím žádosti o přijetí do služebního poměru. Žádost o přijetí do služebního poměru na pozici odborného referenta vztahující se k Oznámení o vyhlášení výběrového řízení na pozici odborného referenta, viz příloha 2. Výběrové řízení se nekoná (podle § 24 odst. 5), pokud jde o přeložení, převedení na jiné služební místo, vyslání k výkonu zahraniční služby (a zařazení po jeho ukončení) nebo pokud je státní zaměstnanec zařazen na své původní služební místo, jelikož došlo k odpadnutí důvodu změny služebního poměru. Dále se výběrové řízení nekoná v případě, kdy byl zaměstnanec zařazen mimo výkon služby a splňuje požadavky na volné pracovní místo (avšak musí se jednat o služební místo ve stejném úřadě, oboru služby a ve stejné platové třídě jaké bylo původní služební místo).

Pro přijetí do služebního poměru je nutné splnit podmínky dle § 25. Uchazeč musí být státním občanem České republiky, jiného státu Evropské unie, nebo občanem státu, který je smluvním státem Dohody o Evropském hospodářském prostoru. Dále musí dosáhnout 18 let, být svéprávný, bezúhonný, mít dosažené vzdělání stanovené zákonem o státní službě a být zdravotně způsobilý. Jak je zmíněno výše, může o přijetí do služebního poměru žádat občan, který není státním občanem České republiky. Tento uchazeč ovšem musí prokázat znalost českého jazyka, a to prostřednictvím zkoušky. Pokud občan jiného státu doloží absolvování alespoň 3 školních roků na škole, na které byl vyučovacím jazykem český jazyk, nemusí prokazovat znalost českého jazyka zkouškou. Uchazeč musí podmínky státního občanství

(České republiky nebo jiného státu, jak je uvedeno výše), dosaženého vzdělání a zdravotní způsobilosti doložit písemnými listinami nebo čestným prohlášením s podmínkou, že příslušné listiny doloží nejpozději před konáním pohovoru. Dále musí doložit svou bezúhonnost výpisem z Rejstříku trestů, ne starším než 3 měsíce (§ 26). Zúčastnit se výběrového řízení může pouze osoba, která splní tyto podmínky dle § 25. Služební orgán má podle § 27 oprávnění vyřadit žádost z následujících důvodů: Žádost neobsahuje zákonem stanovené náležitosti, je nejasná a nesrozumitelná a není zřejmé, kdo a čeho se domáhá, nebo pokud uchazeč nesplňuje požadavky dle § 25. Pokud žádost splňuje veškeré výše uvedené náležitosti, je uchazeč pozván na pohovor před výběrovou komisí. Tento pohovor je zaměřen na obor služby, kterého se týká výběrové řízení. Dále může být součástí pohovoru podle § 27 zkouška z cizího jazyka, je-li cizí jazyk požadován, nebo písemná zkouška (například z odborných znalostí). Výběrová komise následně vyhotoví seznam neúspěšných žadatelů a sestaví pořadí úspěšných žadatelů, z nichž vybere 3 nejvhodnější žadatele. Pokud by všichni 3 nejvhodnější uchazeči z výběrového řízení odstoupili, vybere služební orgán spolu s bezprostředním nadřízeným další uchazeče dle pořadí, a to z těch uchazečů, kteří uspěli. V případě, že uspěli méně než 3 žadatelé, vybírá služební orgán z menšího počtu uchazečů. Počet 3 úspěšných žadatelů tedy není podmínkou pro výběr nejvhodnějšího zaměstnance. V případě, že neuspěl žádný uchazeč, je výběrové řízení zrušeno a vyhlášeno výběrové řízení nové (§ 28).

Následně dojde k rozhodnutí o přijetí do služebního poměru. Toto rozhodnutí musí obsahovat obecné náležitosti podle správního řádu (náležitosti rozhodnutí viz zákon č. 500/2004 Sb., správní řád, § 68-§ 70) a další náležitosti dle § 30 zákona o státní službě (například jméno a příjmení, datum a místo narození, den vzniku služebního poměru a den nástupu do služby).

Státní zaměstnanci skládají v den nástupu do služby služební slib dle § 32. Jeho znění definuje § 32 odst. 2. Pokud zaměstnanec odmítne složit služební slib nebo ho složí s výhradou, považuje se služební poměr už **od počátku za neexistující.**

Každý státní zaměstnanec je povinen vykonat úspěšně **úřednickou zkoušku** (§ 35). V případě, kdy osoba, která byla vybrána na základě výběrového řízení, dosud nesložila úspěšně úřednickou zkoušku, uzavírá se pracovní poměr na dobu určitou, a to zpravidla na 12 měsíců se šestiměsíční zkušební dobou (§ 29). V případě neúspěšného složení úřednické zkoušky má státní zaměstnanec možnost zkoušku opakovat, ale pouze jednou (§ 40). V případě, že nesloží státní zaměstnanec úřednickou zkoušku ani napodruhé, vzniká tím důvod pro skončení služebního poměru ze zákona dle § 74 odst. 1g). V ostatních případech se služební poměr uzavírá na dobu neurčitou, a to se šestiměsíční zkušební dobou podle § 29 odst. 2. Na dobu určitou se uzavírá pouze s osobou, která do té doby nevykonala úspěšně úřednickou zkoušku, jak je zmíněno výše, nebo pokud nahrazuje dočasně nepřítomného zaměstnance (§ 21).

2.2.3. Metodický pokyn

Při výběru zaměstnanců ve finanční správě se personalisté neřídí pouze služebním zákonem, ale také metodickými pokyny, které jsou vydávány náměstkem ministra vnitra. Tyto metodické pokyny se vždy vztahují k určitému okruhu služebního zákona, jako je například metodický pokyn č. 3/2016 pro státní službu, kterým se stanoví podrobnosti kárné odpovědnosti státních zaměstnanců a kárného řízení. V souvislosti s touto bakalářskou prací nás ovšem zajímá metodický pokyn č. 6/2015 ve znění pozdějších změn, kterým se stanoví podrobnosti k provádění výběrových řízení na obsazení služebních míst státních zaměstnanců a představených (podle § 9 zákona o státní službě je představeným státní zaměstnanec, který plní úlohu

nadřízeného, je oprávněn vést podřízené, řídit a organizovat jejich výkon služby, kontrolovat je atd.). Tento metodický pokyn je příručkou pro státní zaměstnance personálního útvaru, stanovuje, jak postupovat v procesu výběru státních zaměstnanců. Ve většině svých bodů vychází ze služebního zákona, respektive konkretizuje některé postupy při výběru státních zaměstnanců. Shrnuje postup, jak se vyhlašuje výběrové řízení (dle služebního zákona), jak dochází k oznámení o vyhlášení, jaké jsou podmínky pro uchazeče pro přijetí do služebního poměru aj. Co je pro metodické pokyny specifické, je jejich konkretizace. Například Článek 10 metodologického pokynu č. 6/2015 stanovuje postup při otevírání obálek se žádostmi od uchazečů. Odst. 2 tohoto článku stanoví povinnost pro služební orgán sepsat protokol o otevírání obálek (a to o celém procesu od otevírání obálek až po hodnocení předpokladů pro účast ve výběrovém řízení). Protokol je součástí této bakalářské práce, viz Příloha 3. Odst. 3 téhož článku stanoví, že pokud služebnímu orgánu nebyla ve výběrovém řízení doručena žádná žádost a nejedná se o vícekolové výběrové řízení, služební orgán zastaví výběrové řízení a poté vyhlásí nové výběrové řízení. Služební orgán má právo žádost vyřadit (dle důvodů uvedených ve služebním zákoně viz výše) a dle Článku 11 nemá povinnost vyzvat uchazeče k odstranění vad v žádosti. Zde se může uplatnit zásada vstřícnosti, kdy služební orgán uchazeče upozorní na drobné vady nebo nedostatky; v takovém případě musí být dodržena i zásada rovnosti všech žadatelů.

Část šestá tohoto metodologického pokynu se věnuje pohovoru před výběrovou komisí. Pokud uchazečova pozvánka nebyla vyřazena, provede se s ním pohovor před výběrovou komisí (tříčlenná dle § 28 zákona o státní službě). Tu služební orgán informuje o počtu žádostí, počtu vyřazených žádostí a kolik uchazečů bylo pozváno k pohovoru. Před samotným pohovorem služební orgán zkontroluje listiny, které osvědčují, zda uchazeč splnil předpoklady (dle Článku 16). Jak je výše zmíněno v teoretické části

výběru zaměstnanců, obecně se doporučuje, aby byl přítomen a případně pohovor vedl potenciální nadřízený uchazeče. V takovém případě je účast nadřízeného možná, ale je mu zakázáno podle Článku 17 účastnit se porady a hlasování výběrové komise. Budoucí nadřízený dále nesmí žádným způsobem ovlivňovat rozhodování výběrové komise o jednotlivých žadatelích.

Otázky jsou pokládány takové, které se týkají odbornosti, nejlépe stejné otázky pro všechny uchazeče. Otázky osobního charakteru jsou zakázané. Co se týče následného hodnocení, upravuje metodický pokyn jeho postup. Podle Článku 18 metodického pokynu jsou při výběru členové komise povinni zachovávat rovnost v hodnocení a hodnotit každého žadatele objektivně. Tato objektivnost je zaručena i s hlediska transparentnosti, a proto výběrová komise uchazeče boduje. Musí proto být stanoven popis bodového ohodnocení, rozpětí bodového hodnocení a minimální počet dosažených bodů pro vyhodnocení úspěšnosti ve výběrovém řízení. Je rovněž možné provést hlasování formou „úspěš“/“neúspěš“.

O průběhu celého řízení a jeho výsledku se zaznamenává protokol, viz příloha 4, kde se uvádějí jména tří nejvhodnějších uchazečů, úspěšných uchazečů a neúspěšných uchazečů. Dále služební orgán vyrozumí písemně všechny uchazeče o výsledku výběrového řízení. Jak by mělo vypadat rozhodnutí o přijetí do služebního poměru, uvádím v Příloze 5. Ti, kteří ve výběrovém řízení neuspěli, mohou podat námitku s odůvodněním, proč nesouhlasí s výsledkem. Případné námitky výběrová komise posoudí, a pokud jim vyhoví, výběrové řízení se zruší.

Podle Článku 21 metodického pokynu má služební orgán povinnost vyhlásit druhé kolo, pokud nikdo z uchazečů nebyl vybrán, nikdo nesplnil stanovené podmínky, nebo pokud se nikdo do výběrového řízení nepřihlásil.

2.3. Legislativní limity

V předešlých kapitolách byla popsána právní úprava výběru zaměstnanců, a to jak obecná, tak i speciální. Byly popsány konkrétní kroky při výběru zaměstnanců ve finanční správě dle služebního zákona a definovány práva a povinnosti jak uchazečů, tak finančního úřadu, které je nutné v rámci celého procesu výběru dodržovat. V této kapitole bych ráda přímo definovala hranice, které personalisté (respektive státní zaměstnanci personálního útvaru finanční správy) nesmějí překročit při samotném výběru.

Zákoník práce přímo v § 316 odst. 4 zakazuje zaměstnavateli požadovat po zaměstnanci informace, které přímo nesouvisejí s výkonem jeho práce. Výslovně zakazuje vyžadovat informace zejména o těhotenství, sexuální orientaci, trestněprávní bezúhonnosti, původu, majetkových a rodinných poměrech, příslušnosti k církvi, náboženském vyznání, členství v odborové organizaci, politické straně či hnutí. Z toho vyplývá, že personalista nesmí tyto informace vyžadovat v průběhu procesu výběru, ani následně po přijetí zaměstnance. (Toto ustanovení neplatí, pokud je pro tyto informace dán věcný důvod, který souvisí s povahou práce, ovšem kromě informací ohledně sexuální orientace, původu, členství v odborové organizaci, politické straně či hnutí a příslušnosti k církvi. Tyto informace nesmí zaměstnavatel vyžadovat v žádném případě.) V této souvislosti ještě mohu zmínit § 10 odst. 3 Listiny základních práv a svobod, kde je zaručeno právo na ochranu před zneužíváním údajů o své osobě, neoprávněným shromažďováním a zveřejňováním těchto údajů.

Dále je zakázán jakýkoliv způsob diskriminace uchazeče, viz zákoník práce a antidiskriminační zákon. Personalista proto nesmí odmítnout uchazeče na základě jeho pohlaví, rasy a barvy pleti, jeho náboženství, víry a jiných aspektů, které stanoví Listina základních práv a svobod, zákoník práce a další právní předpisy. Je tedy nepřípustné, aby personalista tyto

informace vyžadoval jak po uchazeči, tak po zaměstnanci a stejně tak nesmí podle viditelných znaků (například barvy pleti) uchazeče odmítnout, jelikož dle § 1 antidiskriminačního zákona má uchazeč právo na rovné zacházení ve věci přístupu k zaměstnání a pracovní či jiné závislé činnosti (§ 1 antidiskriminačního zákona).

Tyto limity stanovené výše jsou aplikovatelné na všechny pracovněprávní vztahy včetně finanční správy. Dále budou uvedeny jen ty limity, které jsou stanoveny speciálně pro finanční správu.

S odkazem na výše zmiňovaný metodický pokyn, který vyplývá ze služebního zákona, jsou personalisté finanční správy povinni se tímto pokynem v platném znění řídit. Postupy při výběru jsou velmi striktně stanovené jak služebním zákonem, tak i metodickým pokynem vydaným na základě služebního zákona a není možné se od nich odchýlit, například vybrat si jinou metodu výběru zaměstnance, třeba využití metodu assessment centre, pokud není tato metoda umožněna zákonem. Metodickým pokynem jsou výslovně zakázány jakékoliv osobní otázky, které zakazuje zákoník práce a další normy, a také ty, které by mohly vést k porušení zásady rovného zacházení a nediskriminace.

Dalším limitem, se kterým je možné se setkat v rámci finanční správy, je povinnost pozvat na pohovor všechny uchazeče, kteří splňují podmínky spojené s obsazovanou pozicí, jak bude potvrzeno i v praktické části. Není tedy možný tzv. předvýběr, kdy je na základě životopisů vybrána pouze část uchazečů k pohovoru. Při velkém počtu uchazečů, kteří splňují požadovaná kritéria výběru, toto samozřejmě vede k velké administrativní a časové zátěži.

O jakékoliv činnosti v procesu výběrových řízení se ve finanční správě zaznamenává protokol, jak je zřejmé z výše uvedeného postupu dle metodického pokynu, což opět vede k prodlužování celého procesu a vysoké administrativní zátěži. Tento předpoklad následně ověřím v praktické části, kde budou uvedeny konkrétní postupy personálního výběru.

3. Konkrétní postupy personálního výběru ve finanční správě

Na základě metody rozhovoru, kterou jsem si vybrala pro tuto bakalářskou práci, jsem zpracovala konkrétní postupy, které se v procesu výběru zaměstnanců ve finanční správě využívají. Jednou z dalších možných metod, která mě napadla použít, byla metoda pozorování. Jednání výběrové komise je podle Metodické pomůcky, což je interní dokument vydaný odborem služebních a pracovněprávních vztahů na základě Metodického pokynu a zákona o státní službě, neveřejné. Z jednání se pořizuje pouze záznam, který je taktéž neveřejný. Není proto možné, abych o průběhu takových výběrových řízení podávala informace s využitím vlastních, přímých zkušeností.

Rozhovor byl proveden s vrchním referentem personálního odboru, který zajišťuje výběrový proces.

Jakmile je volné pracovní místo a je potřeba ho obsadit, dochází k vyvěšení výběrového řízení neboli Oznámení o vyhlášení výběrového řízení (vyvěšeno většinou 15-30 dní), v rámci kterého jsou stanovené podmínky, které finanční správa vyžaduje po uchazečích a budoucích zaměstnancích. Každé pracovní místo je striktně systemizované platovou třídou, jak již zmiňuji v teoretické části své práce, a s tím souvisejícím platovým ohodnocením, s definovanými požadavky na vzdělání, jazykovými a jinými požadavky. Specifikace pracovního místa není prováděna pokaždé, podmínky a požadavky nejsou personalisty měněny, případně doplňovány, jelikož jsou tyto požadavky dány systemizací. Změny systemizace se provádějí maximálně 1x do roka, podle § 17 na návrh ministra vnitra schvaluje vláda. V Praze je určitý počet pracovních míst, z toho poměrná část se nachází v 9. platové třídě, 10. platové třídě, 11. platové třídě a tak dále.

Zákonem stanovené platové třídy určují podmínku minimálního vzdělání, které uchazeč musí mít, aby spadl do dané platové třídy (charakteristika platových tříd státních zaměstnanců je součástí bakalářské práce, viz Příloha 6). Co se týče požadované praxe, je vyžadována pouze u vedoucích pozic (tzv. představených), u kterých je aplikováno i vícekolové přijímací řízení. V prvním kole jsou stanovené požadavky, například požadavek tříleté praxe, a v případě, že nikdo z uchazečů takový požadavek nesplňuje, vyhláší se druhé kolo se zmírněnými požadavky.

V rámci lhůty uvedené výše (15-30 dní vyvěšení výběrového řízení) mohou uchazeči podat na podatelnu písemnou formou přihlášku do výběrového řízení, nebo mohou přihlášku poslat prostřednictvím datové schránky, případně prostřednictvím emailové schránky (uchazeči ovšem musí tyto dokumenty dodatečně podepsat vlastnoručním podpisem). Optimální počet uchazečů v rámci výběrového řízení není přesně stanoven. Nehledí se na počet přihlášených, nýbrž na kvalitu jejich schopností. Nejběžnější počet přihlášených uchazečů do výběrového řízení je 5 až 10, ale část osob bývá vyřazena z důvodu nesplnění požadovaných kritérií pro dané výběrové řízení, například nesplňují požadavek na vzdělání. Tím, že je proces výběrového řízení ve finanční správě dlouhý, dochází navíc ke stažení žádosti ze strany uchazeče, a to často z důvodu přijetí jiné pracovní nabídky. (Jak zmiňuji výše, dle Hroníka je fáze mezi rozhodnutím o přijetí a nástupem nazývána *intermezzo*, kdy může nastat situace, kdy si vybraný uchazeč vybere například jiné pracovní místo, případně si může nástup rozmyslet.) Nejen, že je celý proces výběrového řízení dlouhý, ale i následně doba mezi rozhodnutím a přijetím bývá dlouhá, proto k takovýmto situacím nezřídka dochází. Nemyslím si ovšem, že je to typické pouze pro oblast veřejné správy. I někteří soukromí zaměstnavatelé mohou provádět výběrový proces delší dobu, ovšem s tím rozdílem, že v případě potřeby je možné tento proces

urychlit, což ve finanční správě možné není, díky legislativním omezením a striktně daným postupem celého procesu.

Tříčlenná výběrová komise je jmenována vedoucím služebního (finančního) úřadu a současně je jmenován jeden náhradník. Jelikož je důležité zachovat vždy stejné podmínky pro všechny uchazeče, je nutné, aby všechny uchazeče posuzovali stejní členové komise. Z toho vyplývá, že když je na místo původního člena komise dosazen náhradník, musí být tento náhradník součástí komise u všech dalších pohovorů, které se dané pracovní pozice týkají. Dále je u výběrového řízení přítomen zaměstnanec sekretariátu, který zajišťuje administrativní chod celého procesu. Přímý nadřízený (vedoucí oddělení, v rámci kterého je výběrové řízení vypsáno) nesmí být členem výběrové komise, může být pouze přítomen, ale nesmí do pohovoru zasahovat. Při prvním zasedání je zvolen předseda výběrové komise a schvaluje se jednací řád. Následně se přistupuje k otevírání obálek. Členové komise kontrolují, zda všichni uchazeči odevzdali potřebné dokumenty a zda splňují veškeré podmínky, zejména požadavky na vzdělání, zda mají čistý trestní rejstřík a splňují další podmínky stanovené zákonem. Pokud uchazeči stanovené podmínky splňují, jsou pozváni na osobní pohovor. Státní orgán má povinnost pozvat na pohovor všechny uchazeče, kteří splňují podmínky související s daným pracovním místem.

Základní metodou využívanou při výběrovém řízení ve finanční správě je osobní pohovor. Součástí pohovoru může být i písemný test - o této skutečnosti je uchazeč informován v pozvánce na pohovor. Testy se využívají při obsazování specializovaných pozic, například pro pozici zaměstnance metodického oddělení. Jedná se o testy odborných znalostí v oblasti IT, především práce s MS Office (MS Excel), otázky týkající se daňové oblasti, legislativy a dalších. Jiné metody výběru zaměstnanců nejsou využívány. V návaznosti na výše zmíněné typy pohovorů, jakými jsou pohovor 1+1,

pohovorové panely a výběrová komise, se ve finanční správě uplatňuje pohovor před výběrovou komisí. Z možných forem pohovorů (jsou pohovory strukturované, polostrukturované a nestrukturované) využívá finanční správa pohovor strukturovaný. Výběrová komise má stanoven obsah i postup, který si její členové stanovují v rámci prvního jednání výběrové komise. Z důvodu zachování stejných podmínek pro všechny uchazeče jsou výběrovou komisí otázky předem dohodnuté, v žádném případě se však nesmějí týkat osobních informací (například počtu dětí a jiných).

Samotný proces pohovoru před komisí probíhá následovně. Přestavení uchazeče komisi, představení komise uchazeči (toto provádí sekretariát). Zajímavostí je, že se představují pouze jménem a příjmením, nikoliv svými funkcemi (například ředitel úřadu) a to z toho důvodu, aby se uchazeč necítil pod tlakem. Dalším úkonem je připomenutí pracovní pozice, pracovní náplně a jaké je platové zařazení (taktéž představuje sekretariát). Uchazeč je následně informován, jakým způsobem bude pohovor probíhat (prostor pro to, aby se uchazeč sám představil a řekl něco o sobě, pokládání otázek výběrovou komisí, závěrečný prostor pro dotazování ze strany uchazeče).

Výběrová komise tedy pokládá otázky, které jsou zaprotokolovány pro následnou možnost kontroly a které souvisejí s výkonem práce, ověřuje otázkami uchazečovy schopnosti, osobnostní charakteristiky, jsou pokládány i otázky související s motivací uchazeče pracovat ve finanční správě. Tyto otázky napomáhají komisi zjistit, zda je uchazeč opravdu motivován zájmem o finanční oblast a zda se například přihlásil pouze z toho důvodu, že je dlouhou dobu nezaměstnaný. (I taková informace totiž může mít vliv na rozhodování komise, protože v situaci, kdy by dlouhodobě nezaměstnaný uchazeč obdržel novou pracovní nabídku, je relativně vysoká pravděpodobnost, že podá v brzké době výpověď). Požadavky na osobnostní charakteristiky nejsou součástí Oznámení o vyhlášení výběrového řízení. Tyto

případné požadavky se ověřují právě při pohovoru prostřednictvím kladení otázek komisí, ale v praxi se ověřují až následně u vybraného člověka v průběhu zkušební doby.

Na konci pohovoru je každý uchazeč informován o následném postupu. Ze strany finanční správy probíhá s uchazečem další, navazující komunikace, a to především z důvodu urychlení výběrového řízení, jehož součástí je velké množství protokolů, které musí uchazeč v průběhu řízení podepsat. Jsou také stanoveny určité lhůty, např. pro doručení protokolu, lhůta pro podání odvolání apod., což samotný proces výběru velmi zdržuje.

Na základě pohovoru jsou vybráni 3 nejvhodnější uchazeči, a to podle odpovědí na odborné otázky (většinou daňového charakteru, nebo takového charakteru, který souvisí s výkonem práce na obsazované pracovní pozici) pokládané komisí. Součástí prvního jednání výběrové komise je i vytvoření bodového hodnocení na odborné otázky, které jsou obsahem pohovoru. Je vytvořena bodová škála od 1 do 10. Každý člen komise má pro hodnocení svůj vlastní bodovací arch a následně se body sčítají. Tento bodovací systém se rovněž uplatňuje i u jiných, méně odborných otázek či neodborných otázek. Po výběru 3 nejvhodnějších uchazečů se sepiše protokol o průběhu a výsledku výběrového řízení. Uchazeči se mohou přijít osobně seznámit s výsledkem a podepsat protokol, případně je příslušný finanční úřad informuje písemně o výsledcích výběru (zde vzniká možný prostoje v procesu výběru, kdy uchazeč má právo podat odvolání, kterým se následně musí zabývat výběrová komise atd.). Poté je stanoven vítěz z původně vybraných 3 nejvhodnějších uchazečů a to podle výsledku z pohovoru.

Reference z předchozího zaměstnání není potřeba dokládat, ani si je služební orgán sám neověřuje. Podmínkou pro přijetí do služebního poměru je i lékařské vyšetření. Tato podmínka je uvedena už v Oznámení o vyhlášení výběrového řízení.

Pokud se jedná o interní přestup státního zaměstnance na jinou pozici, musí se tento státní zaměstnanec přihlásit do vypsání výběrového řízení podáním žádosti o převedení na služební místo, a celé výběrové řízení, pokud státní zaměstnanec splňuje stanovené podmínky, pak absolvuje spolu s externími uchazeči. Interní žadatel nesmí být omezen v přístupu k jiné pracovní pozici.

Rozhovor byl proveden i s jiným státním zaměstnancem personálního oddělení finanční správy, ale postup je tak rigidní, že není možné se odchýlit a proto i druhý rozhovor potvrdil tento postup.

Závěr

Tato bakalářská práce měla za cíl analyzovat, jakým způsobem jsou vybírání zaměstnanci finanční správy, jaké metody jsou využívány a jaká jsou legislativní omezení při tomto procesu. V první části jsem představila teoretické principy, které jsou aplikovatelné v celém procesu výběru zaměstnanců. Na základě mých zkušeností se většina uvedených metod hojně využívá v procesu výběru zaměstnanců v soukromé sféře. Jakmile jsem ale došla k analýze postupů ve veřejné, respektive finanční správě, překvapilo mě, že jsou v těchto případech personalisté velmi limitováni a není možné, aby z těchto limitů vybočili, aby sami část procesu nebo dokonce proces celý inovovali.

Další částí mé bakalářské práce, která byla analyzována, byla legislativní úprava. Z části jsou zmíněny zákony, které jsou platné pro veškeré pracovněprávní vztahy, tak i pro jednotlivé kroky související s procesem výběru. Největší pozornost je ovšem zaměřena na legislativu, která přímo upravuje proces výběru zaměstnanců státní správy. Personalisté finanční správy jsou vázáni jak všeobecnou právní úpravou, tak i úpravou speciální (služebním zákonem) a i velkým množstvím interních metodických pomůcek, které detailně stanovují jednotlivé kroky výběrového procesu.

Na základě všech výše uvedených informací jsem zjistila, že celý proces je provázen velkou administrativní zátěží a přísnými legislativními pravidly, které činí celý proces velmi zdoluhavým, náročným a nepružným. Není povolena žádná odchylka, žádná možnost využít vlastní návrhy a nápady, jakýmkoliv způsobem měnit a případně zlepšovat postupy při výběru zaměstnanců. Každý krok, který personalista provede na základě předem stanovených postupů, musí být písemně zaznamenán a jakékoliv rozhodnutí zdokumentováno. Proto jsou součástí mé bakalářské práce i vzory dokumentů, které jsou vypracovávány při výběru státního zaměstnance.

Pro účely této práce jsem vybrala pouze ty vzory, které považuji za nejdůležitější a jejich počet je pouze zlomkem celkového počtu jednotlivých dokumentů, které jsou v procesu výběru vyplňovány.

Pokud proto mám zodpovědět otázku položenou v úvodu mé práce, pak musím odpovědět kladně. Ano, proces výběru ve finanční správě je opravdu velice striktní, jsou stanovena přesná pravidla a v důsledku toho působí veřejná správa nepružně navenek a funguje tak i uvnitř. V návaznosti na tento závěr usuzuji, že tyto obsáhlé pokyny, restrikce a přesně vymezené postupy zpomalují činnost orgánů finanční správy.

Seznam použité literatury

- Armstrong, M. (2007). *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing.
- Česko. (2012). *Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník*. Citováno 5. ledna 2017.
Dostupné z: <http://portal.gov.cz/app/zakony/zakonPar.jsp?idBiblio=74907&nr=89~2F2012&rpp=15#local-content>
- Česko. (2006). *Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce*. Citováno 3. ledna 2017.
Dostupné z: <https://portal.gov.cz/app/zakony/zakon.jsp?page=0&nr=262~2F2006&rpp=15#seznam>
- Česko. (2009). *Zákon č. 198/2009 Sb., antidiskriminační zákon*. Citováno 9. ledna 2017. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2009-198>
- Česko. (2004). *Zákon č. 600/2004 Sb., správní řád*. Citováno 3. února 2017.
Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2004-500>
- Česko. (2011). *Zákon č. 456/2011 Sb., o finanční správě*. Citováno 5. února 2017. Dostupné z: <http://www.financnisprava.cz/cs/financni-sprava/financni-sprava-cr/zakon-o-financni-sprave-ceske-republiky>
- Česko. (2014). *Zákon č. 234/2014 Sb., o státní službě*. Citováno 5. února 2017.
Dostupné z: <https://portal.gov.cz/app/zakony/zakon.jsp?page=0&nr=234~2F2014&rpp=15#seznam>
- Česko. (2015). *Metodický pokyn č. 6/2015 metodický pokyn náměstka ministra vnitra pro státní službu, kterým se stanoví podrobnosti k provádění výběrových řízení na obsazení služebních míst státních zaměstnanců a představených; verze 2 platná ode dne 21. 12. 2015*. Citováno 24. února 2017.
Dostupné z: <http://www.mvcr.cz/sluzba/clanek/metodicky-pokyn-c-6-2015-verze-2.aspx>
- ČNR. (1992). *Zákon č. 2/1993 Sb. o vyhlášení LISTINY ZÁKLADNÍCH PRÁV A SVOBOD jako součásti ústavního pořádku České republiky; ve znění ústavního zákona č. 162/1998 Sb.* Citováno 20. ledna 2017. Dostupné z: <http://www.psp.cz/docs/laws/listina.html>
- Hroník, F. (1999). *Jak se nespálit při výběru zaměstnanců*. Praha: Computer Press.
- Hůrka, P. a kolektiv. (2015). *Pracovní právo*. Plzeň: Aleš Čeněk, s.r.o.
- Koubek, J. (2015). *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press.

Kociánová, R. (2010). *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing.

Šikýř, M. (2016). *Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha: Grada.

INTERNÍ MATERIÁLY FINANČNÍ SPRÁVY

Česko. (2016). *Metodická pomůcka odboru služebních a pracovněprávních vztahů pro výběrová řízení na obsazení služebních míst státních zaměstnanců a představených* (ve znění aktualizace č. 3 ze dne 30. 12. 2016).

Seznam příloh

Příloha č. 1	Oznámení o vyhlášení výběrového řízení
Příloha č. 2	Žádost o přijetí do služebního poměru na služební místo
Příloha č. 3	Protokol o otevírání obálek
Příloha č. 4	Protokol o průběhu celého řízení a jeho výsledku
Příloha č. 5	Rozhodnutí o přijetí do služebního poměru
Příloha č. 6	Charakteristika platových tříd státních zaměstnanců

Příloha č. 1: Oznámení o vyhlášení výběrového řízení

**Oznámení o vyhlášení výběrového řízení
na služební místo**

Č.j.:

Datum:

Ředitel Finančního úřadu pro jako služební orgán příslušný podle § 10 odst. 1 písm. f) zákona č. 234/2014 Sb., o státní službě (dále jen „zákon“), vyhláší výběrové řízení na služební místo, **Oddělení**, **Odbor**, Sekce Územní pracoviště....., v oboru služby

Místem výkonu služby je

Služba na tomto služebním místě bude vykonávána ve služebním poměru na dobu V případě nevykonání úřednické zkoušky, bude služební poměr uzavřen *na dobu určitou*, a to s trváním 12 měsíců.

Zkušební doba je stanovena na měsíců.

Předpokládaným dnem nástupu na služební místo je

Služební místo je zařazeno podle Přílohy č. 1 k zákonu do platové třídy.

Služba zahrnuje zejména:

Posuzovány budou **žádosti podané ve lhůtě do**, tj. v této lhůtě zasláné služebnímu orgánu prostřednictvím provozovatele poštovních služeb na adresu služebního úřadu, adresa:..... nebo osobně podané na podatelnu služebního úřadu na výše uvedené adrese. Žádost lze podat rovněž v elektronické podobě s uznávaným elektronickým podpisem na elektronickou adresu služebního úřadu (.....) nebo prostřednictvím veřejné datové sítě do datové schránky (ID datové schránky služebního úřadu:). Obálka, resp. datová zpráva, obsahující žádost včetně požadovaných listin (příloh) musí být označena slovy: „Neotvírat“ a slovy „Výběrové řízení na služební místo, Oddělení, Odbor

Výběrového řízení na výše uvedené služební místo se může v souladu se zákonem zúčastnit **žadatel, který splňuje základní předpoklady** stanovené zákonem, tj.:

a) je státním občanem České republiky, občanem jiného členského státu Evropské unie nebo občanem státu, který je smluvním státem Dohody o Evropském hospodářském prostoru. Splnění tohoto předpokladu dokládá příslušnými listinami, tj. průkazem totožnosti nebo osvědčením o státním občanství nebo písemným čestným prohlášením o státním občanství popř. prostou kopii průkazu totožnosti; uvedenou listinu lze v takovém případě doložit následně, nejpozději před konáním pohovoru;

Žadatel, který není státním občanem České republiky, musí prokázat znalost českého jazyka; to neplatí, doloží-li, že absolvoval alespoň po dobu 3 školních roků základní, střední nebo vysokou školu, na kterých byl vyučovacím jazykem český jazyk. Splnění tohoto předpokladu se dokládá příslušnou listinou.

b) dosáhl věku 18 let;

c) je plně svéprávný; žadatel dokládá písemným čestným prohlášením;

- d) je bezúhonný; žadatel dokládá výpisem z Rejstříku trestů, který nesmí být starší než 3 měsíce, resp. obdobným dokladem o bezúhonnosti, není-li žadatel státním občanem České republiky;
- e) dosáhl vzdělání stanoveného zákonem pro toto služební místo, tj. středoškolské vzdělání; žadatel doloží příslušnými listinami, tj. originálem nebo úředně ověřenou kopií dokladu o dosaženém vzdělání (maturitního vysvědčení). Při podání žádosti lze podle § 26 odst. 2 zákona doložit pouze písemné čestné prohlášení o dosaženém vzdělání; uvedenou listinu lze v takovém případě doložit následně, nejpozději před konáním pohovoru;
- f) má potřebnou zdravotní způsobilost; žadatel dokládá příslušnými listinami, tj. lékařským posudkem o zdravotní způsobilosti, případně doloží písemné čestné prohlášení o zdravotní způsobilosti; uvedenou listinu lze v takovém případě doložit následně, nejpozději před rozhodnutím o přijetí do služebního poměru.

K žádosti dále žadatel přiloží:

- a) strukturovaný profesní životopis
- b) motivační dopis

Bližší informace poskytně:

Jméno a příjmení:

e-mail:

tel.:

Jméno a příjmení
vedoucího služebního úřadu

Podpis:

Příloha č. 2: Žádost o přijetí do služebního poměru na služební místo

Žádost

o přijetí do služebního poměru a zařazení na služební místo

Označení a adresa služebního orgánu, kterému je žádost adresována:

řediteli Finančního úřadu

Adresa:.....

Žadatel:

Jméno a příjmení, titul

Datum narození

Adresa místa trvalého pobytu:

Telefonní číslo

E-mail

Specifikace žádosti:

Žádám o přijetí do služebního poměru a zařazení na služební místo

ve služebním úřadu

v Odboru....., v Oddělení

Seznam příloh žádosti:

1. Písemné čestné prohlášení o státním občanství České republiky
2. Písemné čestné prohlášení o svéprávnosti
3. Výpis z evidence Rejstříku trestů, který není starší než 3 měsíce
4. Úředně ověřenou kopii dokladu o dosaženém vzdělání (maturitní vysvědčení)
5. Lékařský posudek o zdravotní způsobilosti

Další přílohy:

Strukturovaný profesní životopis

Motivační dopis

Prohlašuji, že údaje uvedené v žádosti, dokladech a v přílohách jsou pravdivé, aktuální a úplné.

V, dne.....

Podpis:

Příloha č. 3: Protokol o otevírání obálek

Finanční úřad

Adresa:.....

Datum:

Č. j.:

Protokol o otevírání obálek se žádostmi o přijetí do služebního poměru
a zařazení na služební místo, Oddělení,
Odbor

Místo úkonu:

Datum a čas úkonu:

Přítomní členové výběrové komise a členové sekretariátu výběrové komise:

1)..... (titul, jméno a příjmení, funkce)

2)..... (titul, jméno a příjmení, funkce)

3)..... (titul, jméno a příjmení, funkce)

Sekretariát:..... (titul, jméno a příjmení, funkce)

Zveřejněním oznámení *Finančního úřadu*..... jako služebního orgánu ze
dne č.j. bylo vyhlášeno výběrové
řízení na služební místo, Oddělení, Odbor,
a to se lhůtou pro podávání žádostí do Otevírání obálek se
žádostmi o přijetí do služebního poměru a zařazení na služební místo
proběhlo dne v zasedací místnosti

Bylo konstatováno, že služebnímu orgánu bylo v uplynulých dnech doručeno
..... obálek, označených informací „výběrové řízení na služební místo
....., Oddělení, Odbor“.

V hod. státní zaměstnanec vyňal/a z uzamykatelné schránky obálky se žádostmi. Všichni přítomní konstatovali, že schránka byla nepoškozená, zabezpečená a zapečetěná, a obálky zaevidované pod číslem jednacím byly neporušené.

V hod. byly obálky sečteny - počet obálek Obálky byly pracovníkem postupně otevřeny a žádostem byla přiřazena tato pořadová čísla:

Žádost č. 1: *Jméno a příjmení žadatele:*.....

Žádost č. 2: *Jméno a příjmení žadatele:*.....

Žádost č. 3: *Jméno a příjmení žadatele:*.....

Žádost č. 4: *Jméno a příjmení žadatele:*.....

Žádost č. 5: *Jméno a příjmení žadatele:*.....

Jednotlivé žádosti poté posuzovaly výše uvedené přítomné osoby, přičemž státní zaměstnanec..... zaznamenal/a splnění jednotlivých náležitostí žádosti.

Žádost č. 1. - bylo konstatováno, že žádost je srozumitelná, je z ní patrné, kdo jí podal a čeho se domáhá, má náležitosti stanovené zákonem a žadatel **splňuje předpoklady** stanovené zákonem a další požadavky stanovené na základě zákona služebním předpisem, **které podmiňují to, aby byl pozván k pohovoru;** NEBO

Žadatel neprokázal splnění předpokladu uvedeného v § 25 odst. 1 písm. ...) zákona, a to, neboť nedoložil čestné prohlášení ani originál či úředně ověřenou kopii požadovaného dokumentu.....

Žádost č. 2

Žádost č. 3

Žádost č. 4

Žádost č. 5

Na základě posouzení všech žádostí se výše uvedenému příslušnému služebnímu orgánu **navrhuje vyřadit celkem žádosti**, které jsou výše uvedeny pod čísly K pohovoru budou pozváni **celkem žadatelé**, a to ti, jejichž žádosti jsou výše označeny číslem

.....

Jméno a příjmení

přítomen otevírání obálek

Jméno a příjmení

přítomna otevírání obálek

.....

Jméno a příjmení

přítomna otevírání obálek

Jméno a příjmení

přítomna otevírání obálek

Zpracovala:

Příloha č. 4: Protokol o průběhu celého řízení a jeho výsledku

Výběrová komise

na služební místo

Oddělení Odbor

ve Finančním úřadu

adresa:

Místo:

Datum vyhotovení:

Č. j.:

Protokol o průběhu a výsledku výběrového řízení

na služební místo, Oddělení, Odbor

Služební orgán: Finanční úřad pro

Obor služby: Oddělení, Odbor

Služební místo:

Členové výběrové komise:

Předseda výběrové komise:

Člen výběrové komise:

Člen výběrové komise:

Osoba pověřena sepsáním protokolu:

Výběrové komisi zřízené rozhodnutím výše uvedeného služebního orgánu ze dne č.j. na služební místo byly doručeny žádosti celkem žadatelů.

Dne **proběhlo otevírání obálek a posouzení**, zda žadatelé splňují předpoklady a požadavky podle § 25 zákona č. 234/2014 Sb., o státní službě.

Výše uvedený služební orgán vyřadil v souladu s § 27 odst. 2 zákona o státní službě **žádosti žadatelů**, kteří nesplnili základní předpoklady stanovené zákonem.

Výběrová komise **pozvala k pohovorům, které se uskutečnily dne, tyto uchazeče:**

Žádost č. 1: *Jméno a příjmení žadatele:.....*

Žádost č. 2: *Jméno a příjmení žadatele:.....*

Žádost č. 3: *Jméno a příjmení žadatele:.....*

Žádost č. 4: *Jméno a příjmení žadatele:.....*

Žádost č. 5: *Jméno a příjmení žadatele:.....*

Na základě zhodnocení odborných předpokladů jednotlivých žadatelů a po provedených pohovorech **rozhodla výběrová komise o jednotlivých žadatelích, kteří byli pozváni k pohovoru, takto:**

Žadatelé, kteří byli vybráni výběrovou komisí v souladu s § 28 odst. 2/ § 28 odst. 3 zákona o státní službě jako 3 nejvhodnější (v abecedním pořadí):

1. *Jméno a příjmení žadatele:.....*

2. *Jméno a příjmení žadatele:.....*

3. *Jméno a příjmení žadatele:.....*

Pořadí dalších žadatelů, kteří ve výběrovém řízení uspěli:

4. *Jméno a příjmení žadatele:.....*

5. *Jméno a příjmení žadatele:.....*

Seznam žadatelů, kteří ve výběrovém řízení neuspěli:

Jméno a příjmení žadatele:.....

Jméno a příjmení žadatele:.....

Jméno a příjmení žadatele:.....; NEBO

(Všichni žadatelé, kteří byli pozváni k pohovoru, ve výběrovém řízení uspěli, proto nelze označit žádného žadatele za neúspěšného.)

P o u ě n í:

Podle § 164 odst. 4 zákona o státní službě žadatelé, kteří ve výběrovém řízení neuspěli, mohou proti tomuto protokolu do 5 dnů ode dne jeho doručení podat výběrové komisi námitky. Námitky se podávají písemně, musí z nich být zřejmé, proti jakému výběrovému řízení směřují, a musí obsahovat odůvodnění nesouhlasu s výsledkem výběrového řízení.

.....

Jméno a příjmení
předseda výběrové komise

.....

Jméno a příjmení
člen výběrové komise

.....

Jméno a příjmení
člen výběrové komise

.....

Jméno a příjmení
sekretariát

Příloha č. 5: Rozhodnutí o přijetí do služebního poměru

Finanční úřad

Adresa:

Místo:

Datum:

Č. j.:

Žadatel:

Jméno a příjmení:

Datum narození:

Adresa:

ROZHODNUTÍ

o přijetí do služebního poměru a zařazení na služební místo

Finanční úřad jako příslušný služební orgán podle § 162 odst. 2 ve spojení s § 10 zákona č. 234/2014 Sb., o státní službě (dále jen „zákon o státní službě“) ve věci žádosti o přijetí do služebního poměru a zařazení na služební místo podle § 24 odst. 4 zákona o státní službě, kterou podal/a pan/í, narozen/a dne, trvale bytem, (dále jen „žadatel“), rozhodl takto:

- I. žadatel se podle § 23 odst. 1 zákona o státní službě přijímá do služebního poměru na dobu.....; V případě, kdy osoba, která byla vybrána na základě výběrového řízení, dosud nesložila úspěšně úřednickou zkoušku, uzavírá se pracovní poměr na dobu určitou, a to zpravidla na 12 měsíců se šestiměsíční zkušební dobou (§ 29).**

- II. žadatel se podle § 23 odst. 1 zákona o státní službě zařazuje
- a) na služební místo:
 - b) v oboru služby: Oddělení Odbor
 - c) se služebním označením:
- III. služební poměr žadateli vzniká ke dni, dnem nástupu do služby na služebním místě je
- IV. zkušební doba se podle § 29 odst. 2 zákona o státní službě stanoví do
- V. služba bude vykonávána na Územním pracovišti v oboru služby Místem výkonu služby je..... se služebním působištěm v
- VI. žadatel se dále
- a) zařazuje do platové třídy,
 - b) do platového stupně a
 - c) určuje se mu plat v celkové výši Kč.

O d ů v o d n ě n í :

Finanční úřad pro Prahu jako příslušný služební orgán podle § 162 odst. 2 ve spojení s § 10 odst. 1 písm. x) zákona o státní službě posoudil žádost ze dne, kterou žadatel požádal podle § 24 odst. 4 zákona o státní službě o přijetí do služebního poměru a zařazení na služební místo, **Oddělení, Odbor,** Sekce Územní pracoviště (dále jen „služební místo“).

Podle § 25 odst. 1 zákona o státní službě žadatel o přijetí do služebního poměru musí

- a) být státním občanem České republiky, občanem jiného členského státu Evropské unie nebo občanem státu, který je smluvním státem Dohody o Evropském hospodářském prostoru,

- b) dosáhnout věku 18 let,
- c) být plně svéprávný,
- d) být bezúhonný,
- e) dosáhnout vzdělání stanoveného tímto zákonem a
- f) mít potřebnou zdravotní způsobilost.

Žadatel splnil všechny předpoklady a požadavky stanovené zákonem o státní službě pro to, aby mohla být pozvána k pohovoru. Výběrová komise po provedeném pohovoru dospěla k závěru, že žadatel ve výběrovém řízení uspěl a příslušný služební orgán následně podle § 28 odst. 2 zákona o státní službě v dohodě s představeným oddělení kontrolního jako bezprostředně nadřízeným představeným vybral žadatele jako nejvhodnějšího kandidáta na služební místo.

Na základě této dohody byl proto žadatel ke dni v souladu s § 23 odst. 1 zákona o státní službě přijat do služebního poměru a zařazen na služební místo. Vzhledem k tomu, že stanovený den vzniku služebního poměru je dnem pracovním, byl tento den současně stanoven jako den nástupu do služby.

(Žadatel je přijímán do služebního poměru na dobu určitou s trváním v délce 12 měsíců, jelikož dosud úspěšně **nevykonal úřednickou zkoušku.**)

Dnem vzniku služebního poměru přísluší žadateli jakožto státnímu zaměstnanci služební označení, a to podle § 7 zákona o státní službě a v návaznosti na přílohu č. 1 k zákonu o státní službě podle platové třídy, do které je služební místo zařazeno.

Podle § 29 odst. 2 zákona o státní službě se žadateli stanoví **zkušební doba** v délce měsíců ode dne vzniku služebního poměru tedy do, neboť jde o osobu, která není státním zaměstnancem.

Služebním působištěm žadatele je

Žadatel se podle § 29 odst. 3 zákona o státní službě zařazuje doplatového stupně.

Poučení:

Proti tomuto rozhodnutí lze podle § 81 a násl. zákona č. 500/2004 Sb., správní řád, ve znění pozdějších předpisů, podat odvolání u Finančního úřadu pro Prahu 3, a to do 15 dnů ode dne jeho oznámení. Odvolacím orgánem je *Generální finanční ředitelství* jako nadřízený služební orgán. Odvolání proti tomuto rozhodnutí nemá v souladu s § 168 odst. 2 zákona o státní službě odkladný účinek.

Vedoucí služebního úřadu

Podpis:

Příloha č. 6: Charakteristika platových tříd státních zaměstnanců

5. platová třída

Služební označení: **referent**

Stanovené vzdělání: střední vzdělání s výučním listem

Stejnorodé, přesně vymezené činnosti s rámcovým zadáním a s přesně vymezenými výstupy, s větší možností volby jiného postupu a rámcovými návaznostmi na další procesy, jejichž předmětem jsou ucelené systémy s vnitřním řádem mnoha prvků s dílčími vazbami na malý okruh dalších systémů, například jednoduchá podání do protokolu, evidence, registrace, soubory podkladů pro správní řízení v jednoduchých věcech (malého rozsahu a jednoduchého způsobu zjišťování bez dalších náležitostí stanovených právním předpisem), například shromažďování a vedení návrhů a vyjádření účastníků řízení, důkazů, čestných prohlášení, přiznání a dokladů, provádění výpočtů, poskytování odborných informací.

6. platová třída

Služební označení: **odborný referent**

Stanovené vzdělání: střední vzdělání s maturitní zkouškou

Různorodé, rámcově vymezené činnosti se zadáním podle obvyklých postupů se stanovenými výstupy, postupy a značnými vazbami na další procesy (dále jen „odborná činnost“), kde jsou předmětem ucelené samostatné systémy s případným členěním na dílčí subsystémy a s vazbami na další systémy, například příprava správního řízení (případu) s jednoznačným postupem a s malým počtem účastníků nebo příprava (vedení) ucelené podkladové dokumentace pro rozhodnutí s dalšími náležitostmi a listinnými důkazy, požadovanými právním předpisem, znaleckými posudky, ohledáním.

7. platová třída

Služební označení: **odborný referent**

Stanovené vzdělání: střední vzdělání s maturitní zkouškou

Odborné činnosti, kde jsou předmětem komplexní systémy s vnitřním členěním na ucelené subsystémy s úzkými vazbami na další systémy a s dalším vnitřním členěním, například vyřizování správních případů (správního řízení) s více účastníky, s rozsáhlou podkladovou dokumentací, zasahujících do více právních a věcných oblastí, náročné na dobu řízení (lhůty) a předpokládající složitou podkladovou dokumentaci, vedení jednoduchých agend s jednotlivými prvky systému, malým rozsahem působnosti a omezenými vazbami na další agendy, vedení soustavy podkladové dokumentace spojené s vyhledáváním (bez analýzy), dokumentováním, složitými výpočty (mnoho parametrů), šetřením, prošetřováním.

8. platová třída

Služební označení: **odborný referent**

Stanovené vzdělání: střední vzdělání s maturitní zkouškou

Zajišťování širokého souboru činností s rámcově stanovenými vstupy a způsobem vykonávání a vymezenými výstupy, které jsou organickou součástí širších procesů, kde jsou předmětem činnosti zvláště složité správní případy s mnoha účastníky zasahující do mnoha různorodých právních a věcných oblastí a vyžadující rozsáhlou podkladovou dokumentaci, dožádání, znalecké posudky a složitý výkon rozhodnutí. Zajišťování uceleného souhrnu prací v oboru služby (dále jen „služební agenda“) územních správních úřadů.

9. platová třída

Služební označení: **odborný referent nebo vrchní referent**

Stanovené vzdělání: střední vzdělání s maturitní zkouškou nebo vyšší odborné vzdělání

Zajišťování komplexu činností s obecně vymezenými vstupy, rámcově stanovenými výstupy, značnou variantností způsobu řešení a postupů a specifickými vazbami na široký okruh procesů (dále jen „systémová činnost“), kde jsou předmětem činnosti komplexní systémy složené ze samostatných různorodých systémů se zásadními určujícími vnitřními a vnějšími vazbami, například složité služební agendy územních správních úřadů s rozsáhlými vnitřními a vnějšími vazbami na další obory služby nebo služební agendy správních úřadů s celostátní působností.

10. platová třída

Služební označení: **vrchní referent nebo rada**

Stanovené vzdělání: vyšší odborné vzdělání nebo bakalářský studijní program
Systémové činnosti, kde je předmětem služební agenda ústředních správních úřadů s danými jednoznačnými vztahy k ostatním agendám, průběhem a způsobem provádění nebo služební agenda správních úřadů s celostátní působností s rozsáhlými vnitřními a vnějšími vazbami na další agendy a s dopady na široké skupiny obyvatelstva. Činnosti s nespécifikovanými vstupy, způsoby řešení a velmi rámcově vymezenými výstupy s velmi širokými vazbami na další procesy (dále jen „systémová specializovaná činnost“) v oborech služby územních správních úřadů.

11. platová třída

Služební označení: **rada nebo odborný rada** (ministrský rada, vládní rada)

Stanovené vzdělání: bakalářský nebo magisterský studijní program

Systémové činnosti, kde je předmětem služební agenda ústředních správních úřadů nebo obor služby správních úřadů s celostátní působností. Systémové specializované činnosti v oborech služby územních správních úřadů s rozsáhlým vnitřním členěním a s četnými vazbami na další služební obory a zasahujících do mnoha věcných a právních oblastí.

12. platová třída

Služební označení: **odborný rada** (ministerský rada, vládní rada)

Stanovené vzdělání: magisterský studijní program

Činnosti s nespecifikovanými vstupy, způsoby řešení a velmi rámcově vymezenými výstupy s velmi širokými vazbami na další procesy (dále jen „koncepční činnost“) v oborech služby správních úřadů s celostátní působností nebo v oborech služby územních správních úřadů s rozsáhlým vnitřním členěním na specializované obory služby a s četnými vazbami na další obory služby a zasahující do mnoha věcných a právních oblastí nebo se zvláště obtížnými podmínkami pro plnění úkolů celospolečenského významu včetně koordinace a sjednocování postupu územních správních úřadů při výkonu daného oboru služby. Systémové činnosti v oborech služby ústředních správních úřadů nebo ve služebních agendách těchto úřadů zasahujících do různých věcných a právních oblastí nebo jinak věcně a organizačně složitých služebních agendách se zásadními vazbami na další obory služby.

13. platová třída

Služební označení: **odborný rada** (ministerský rada, vládní rada)

Stanovené vzdělání: magisterský studijní program

Systémové specializované činnosti v oborech služby dalších ústředních správních úřadů nebo systémové činnosti v oborech služby ministerstev a dalších ústředních správních úřadů s rozsáhlým vnitřním členěním

a s širokými vazbami na jiné obory služby s celostátní působností. Koncepční činnosti správních úřadů s celostátní působností s rozsáhlým vnitřním členěním na obory služby a s četnými vazbami na další obory služby a zasahující do mnoha věcných a právních oblastí nebo se zvláště obtížnými podmínkami pro plnění úkolů celospolečenského významu včetně koordinace a sjednocování postupu dalších územních správních úřadů při výkonu daného oboru služby.

14. platová třída

Služební označení: **vrchní rada** (vrchní ministerský rada, vrchní vládní rada)

Stanovené vzdělání: magisterský studijní program

Koncepční činnost v oborech služby dalších ústředních správních úřadů včetně systémové koordinace více oborů služby a systémů celospolečenského významu. Systémové specializované činnosti v oborech služby ministerstev a dalších ústředních správních úřadů s rozsáhlým vnitřním členěním s širokými vazbami na jiné obory služby s celostátní působností.

15. platová třída

Služební označení: **vrchní rada** (vrchní ministerský rada, vrchní vládní rada)

Stanovené vzdělání: magisterský studijní program

Stanovování koncepce dlouhodobého vývoje oborů služby ministerstev a dalších ústředních správních úřadů s rozsáhlým vnitřním členěním na obory služby a s širokými vazbami na jiné obory služby s celostátní působností a jiné celospolečenské systémy předurčující konání nejširších skupin dalších osob v zásadních oblastech včetně systémové koordinace s mezinárodními a nadnárodními systémy.

16. platová třída

Služební označení: **vrchní rada** (vrchní ministerský rada, vrchní vládní rada)

Stanovené vzdělání: magisterský studijní program

Komplexní koordinace stanovování koncepcí dlouhodobého vývoje oborů hlavní činnosti v zákonem vymezené působnosti ministerstev s rozsáhlým vnitřním členěním na specializované obory služby s vazbami na jiné obory správy s celostátní působností a jiné celospolečenské systémy předurčující chování nejširších skupin osob v zásadních oblastech.