

Univerzita Jana Amose Komenského Praha

bakalářské kombinované studium
2010–2013

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Simona Švecová

Procesy a metody přijímání zaměstnanců ve Státním fondu
životního prostředí ČR

Praha 2013

Vedoucí bakalářské práce: PhDr. Marie Farková

JAN AMOS KOMENSKÝ UNIVERSITY PRAGUE

Bachelor Combined Studies
2010–2013

BACHELOR THESIS

Simona Švecová

Processes and methods of the employees the State Environmental Fund, of the Czech
Republic

Prague 2013

**The Bachelor Thesis Work Supervisor:
Phdr. Marie Farková**

Prohlášení

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je mým původním autorským dílem, které jsem vypracovala samostatně. Veškerou literaturu a další zdroje, z nichž jsem při zpracování čerpala, v práci řádně cituji a jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne

Jméno autorky

Poděkování

Ráda bych poděkovala za vedení této bakalářské práce, cenné odborné rady a připomínky paní PhDr. Marii Farkové.

Anotace

Tato bakalářská práce se zabývá procesy a metodami výběrového řízení. V teoretické části jsou dle použité literatury popsány techniky používané při přijímání zaměstnanců ve výběrovém řízení. Tato teoretická východiska slouží jako podklad pro zpracování praktické části. Cílem praktické části je pak popsat současný proces vyhledávání a výběru pracovníků ve Státním fondu životního prostředí ČR a na základě zjištěných skutečností s porovnáním teoretických východisek tento proces analyzovat a navrhnout efektivnější způsob.

Klíčové pojmy

analýzy výběru na pozici, bakalářská práce, klasifikace pracovního místa, kompetence uchazeče, lidské zdroje, metody výběru pracovníků, popis pracovního místa, vnitřní a vnější výběr na pozici

Annotation

This bachelor thesis deals with the processes and methods of the selection process. The theoretical part of the literature as described techniques for recruitment in the competition. This serves as a theoretical basis for the practical part. The aim of the practical part is to describe the current process of search and selection of staff at the State Environmental Fund, of the Czech Republic and based on the findings, comparing the theoretical background this process to analyse and suggest a more efficient way.

Keywords

analyses of the job position choice, bachelor thesis, human resources, internal and external selection of the position, job classification, job description, job skills, personnel selection methods

Obsah

ÚVOD.....	8
TEORETICKÁ ČÁST.....	10
1 ZÁKLADNÍ PERSONÁLNÍ ČLENĚNÍ	10
1.1 Personální činnosti	10
1.2 Personální plánování.....	13
1.3 Analýza funkčního místa	14
2 TEORIE PROCESU NÁBORU A ZÍSKÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ.....	17
2.1 Metody získávání zaměstnanců	17
2.1.1 Volba metod oznámení volného pracovního místa.....	19
2.2 Inzerát	21
2.3 Třídění uchazečů.....	23
3 METODY VÝBĚRU ZAMĚSTNANCŮ	25
3.1 Metody a procesy pohovorů	26
3.2 Assessment centra.....	29
3.3 Testy.....	31
3.4 Ukončení výběrového řízení.....	32
3.5 Přijetí nového zaměstnance	34
4 CHARAKTERISTIKA ORGANIZACE – STÁTNÍ FOND ŽIVOTNÍHO PROSTŘEDÍ ČR	36
4.1 Programy administrované Státním fondem životního prostředí ČR.....	38
PRAKTICKÁ ČÁST	41
5 PERSONÁLNÍ STRUKTURA ZAMĚSTNANCŮ SFŽP ČR	41
5.1 Vznik volné pracovní pozice a její popis.....	42
5.2 Proces vyhlášení výběrového řízení	43
5.2.1 Inzerát	44
5.2.2 Sběr došlých životopisů a jejich zpracování.....	45
5.3 Výběrové pohovory	46
5.3.1 Výběrové řízení – Projektový manažer	48
6 ANALÝZA PRŮBĚHU VÝBĚROVÝCH ŘÍZENÍ	53
ZÁVĚR	56
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	58
SEZNAM POUŽITÝCH INTERNETOVÝCH ZDROJŮ	59
SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ	60
SEZNAM PŘÍLOH.....	61

ÚVOD

Bakalářská práce se zaměřuje na procesy a metody výběrového řízení používané ve Státním fondu životního prostředí ČR. Státní organizace je zaměřena na administraci finančních prostředků zejména z Evropské unie a od znečišťovatelů životního prostředí v České republice.

Tato organizace zaměstnává především odborníky a specialisty z oblasti životního prostředí, obnovitelných zdrojů energie a stavebnictví. Proto je výběrové řízení důležitou strategií této organizace. Zaměstnanci, kteří jsou svým založením spíše praktičtí, přinášejí do organizace nové pohledy a zkušenosti, což napomáhá postupně naplňovat cíle České republiky v oblasti ochrany životního prostředí. Proto je důležité si uvědomovat potencial uchazečů a zaměstnanců a vhodně je skloubit s cíli organizace.

Důvodem výběru tohoto tématu bylo více než čtyřleté působení v této organizaci na pozici referentky Odboru lidských zdrojů. Mezi povinnosti, které vyplývají z náplně práce této pozice, patří příprava a administrace výběrových řízení.

Bakalářská práce je rozdělena na dvě části – teoretickou a praktickou. Teoretická část se zaměří na personální plánování a činnosti, popisy a postupy výběrových řízení, které jsou používány v moderní personalistice. Bude popsána analýza funkčního místa spolu se zaměřením kompetencí v určitých prostředích a situacích, které v současné době mohou nastat. Dále budou popsány nejčastěji používané zdroje, metody a techniky při získávání a výběru nových zaměstnanců, jež budou základním nástrojem při zpracování praktické části. V závěru teoretické části bude charakterizována sama státní organizace a její zaměření.

Praktická část popíše a zanalyzuje proces výběrového řízení na Státním fondu životního prostředí ČR. Pozornost bude věnována personální struktuře zaměstnanců s popisem personálního plánování organizace, dále bude proveden rozbor personálního plánování pro určitý rok, analýza uvolněného pracovního místa a požadavků kladených na uchazeče. Dalšími souvisejícími tématy pak budou příprava inzerce, zveřejnění a doba zveřejnění volného pracovního místa, průběžné zpracování při shromažďování životopisů uchazečů, konečné zpracování životopisů a rozhodnutí o pozvání uchazečů k pohovorům, samotná příprava komise na výběrové řízení, průběh

pohovorů, zpracování výsledků z výběrového řízení, konečné rozhodnutí, vypořádání a uzavření výběrového řízení. V praktické části bude prezentována ukázka výběrového řízení pozice Projektového manažera do Odboru ochrany přírody a odpadů. Při hodnocení prováděných procesů bude zpracována SWOT analýza, která napomůže celý proces zanalyzovat.

Závěrem práce bude zanalyzování celého procesu a návrh na zlepšení a zefektivnění výběrových řízení v organizaci.

TEORETICKÁ ČÁST

1 ZÁKLADNÍ PERSONÁLNÍ ČLENĚNÍ

Následující kapitola bude popisovat základní personální členění, do něhož se řadí personální činnosti, personální plánování a analýza funkčního místa.

Každá organizace má za cíl pracovat co nejefektivněji a co nejekonomičtěji. Základem těchto cílů je lidský kapitál, který by měl být kvalitní a spolu s organizací by měl tvořit kompaktní celek.

Dříve, než se přistoupí k vlastnímu řešení náboru zaměstnanců, musí si organizace ujasnit své potřeby, cíle, ale i vnitřní uspořádání a činnosti. Jedná se především o strategii organizace, určité plánování jak personálního obsazení, tak sledování vývoje na trhu práce, sledování technologického výzkumu a rozmachu a v neposlední řadě i přizpůsobování své strategie ekonomické situaci v regionu nebo v celém státě.

Po zvážení všech aspektů, které mohou ohrozit organizaci zvenčí, může přistoupit k vnitřním potřebám a svému rozvoji. Jak bylo uvedeno, nejdůležitější je kvalitní lidský kapitál, který je základním stavebním kamenem úspěchu organizace. Po důkladné analýze plánovaného druhu činnosti lze přistoupit k analýze funkčního místa, s určením pracovního místa, s nejčastěji vykonávanými druhy práce a s plněním daných úkolů. Do této analýzy se také řadí určení podřízenosti zaměstnanců, finančního ohodnocení a nároků kladených na zaměstnance.

To vše je rozhodující pro úspěšnost a konkurenceschopnost organizace v dnešním dynamicky se rozvíjejícím světě.¹

1.1 Personální činnosti

Personální činnosti jsou vytvářeny na základě potřeb organizace a jsou hlavní pracovní náplní personálních útvarů. Podle *Koubka* je lze nejčastěji rozdělit takto: *Vytváření a analýza pracovních míst*, tj. zpracování popisů pracovních míst,

¹ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2001, 367 s. ISBN 80-726-1033-3, s.20.

specifikace náplní práce, určování hierarchie odpovědností a pravomocí, kontrola a aktualizace těchto údajů.

Personální plánování, tj. plánování a analýza počtů zaměstnanců na určité období v návaznosti na výrobní plán organizace spolu s dalším rozvojem zaměstnanců (adaptační procesy, vzdělávání).²

Získávání, výběr a přijímání pracovníků, tj. administrace spojená se zveřejněním volných pracovních míst, inzerce, shromažďování došlých reakcí na zveřejněnou pozici, zpracování dokumentů, příprava na samotné výběrové pohovory a celé řízení, závěrečné vyhodnocení a uzavření výběrového řízení, zaslání informací o rozhodnutí výběrové komise všem uchazečům, zpracování a příprava dokumentů pro nástup nového zaměstnance do organizace a jeho představení na novém pracovišti.

Hodnocení pracovníků (hodnocení pracovního výkonu pracovníků), spolupráce personálního útvaru s vedoucími pracovníky na ohodnocení zaměstnanců, určení časového plánu pro úpravu platu nebo mzdy, archivace dokumentů spojená s rozhodnutím úpravy finančního ohodnocení a zpracování platových či mzdových výměrů.

Rozmíst'ování (zařazování) pracovníků a ukončování pracovního poměru, na základě rozhodnutí managementu organizace zařazování zaměstnanců na určený post, například jmenování na vedoucí pozici, převádění na jinou pozici, administrace reorganizace nebo propouštění.

Odměňování je spojené s ohodnocením pracovníků a je používáno jako motivační nástroj pro zaměstnance ve formě poskytovaných benefitů.

Vzdělávání pracovníků je plánováno na základě identifikace potřeb organizace a jejího plánování. Realizace vzdělávání pracovníků probíhá většinou přes externí vzdělávací agentury, které nabízejí širokou škálu aktivit, nebo si organizace vytvoří vlastní vzdělávací modul. Všechny aktivity jsou vyhodnocovány a zpracovávány pro další rozvoj zaměstnanců.³

Pracovní vztahy, tzn. především sledování vnitřní komunikace v organizaci, jednání se zástupci zaměstnanců (odborové organizace) a vedením organizace, archivace zápisů z porad a jednání, informování o sociálních službách ve formě

² KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2001, 367 s. ISBN 80-726-1033-3, s. 21.

³ Tamtéž, s. 21.

volnočasových aktivit, kulturních akcí, stravování pro zaměstnance, připravovaných změnách, ale i sledování a stabilizování pozitivních mezilidských vztahů na pracovišti.⁴

Péče o pracovníky, tj. dodržování zákonných norem při plnění pracovních povinností, jako jsou přijatelné pracovní podmínky, dodržování bezpečnosti práce, dodržování pracovní doby, zakládání dokumentace, ale i benefity vyplývající z Fondu kulturních a sociálních potřeb ve formě volnočasových aktivit, kulturních akcí a stravování pro zaměstnance.

Personální informační systém, tedy zpracování personálních a finančních analýz pro potřeby dalšího plánování organizace, zajištění informovanosti zaměstnanců i orgánům mimo organizaci (úřady práce, nadřízený orgán).⁵

V současné době dochází ke změnám na trhu práce na základě právě probíhající ekonomické krize, která se odráží i ve změnách v legislativě. Na tyto změny musí reagovat i personální útvary jednotlivých organizací převážně závislých na výrobě a obchodu. Mezi rozšíření pracovní činnosti také patří:

Průzkum trhu práce, zaměřuje se na analýzu nabízených pracovních zdrojů na základě demografické analýzy, srovnávání nabídky a poptávky.

Zdravotní péče o pracovníky, řídí se nejen zákonnou povinností o poskytování pracovně-lékařské služby pro zaměstnance, ale zahrnuje například poskytnutí první pomoci (zabezpečení a určení zdravotníků na pracovišti).⁶

Činnosti zaměřené na metodiku průzkumů, zjišťování a zpracování informací, zpracování analýz a statistik s využitím počítačových systémů k tomuto účelu určených.

Do personálních činností se také řadí nejen dodržování a koordinace těchto bodů, ale i dodržování platných zákonů, směrnic a nařízení určených organizací. Zvláště velká pozornost by měla být věnována ochraně zaměstnance, konkrétně zamezení jakékoliv diskriminace nejen na základě pohlaví a věku, ale i hodnocení a odměňování na základě jeho národnosti, náboženského vyznání či politické příslušnosti. Personální útvary odpovídají za dodržování daných pravidel na obou stranách, jak zaměstnavatele, tak zaměstnance.⁷

⁴ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2001, 367 s. ISBN 80-726-1033-3, s. 21.

⁵ Tamtéž, s. 21.

⁶ Tamtéž, s. 22.

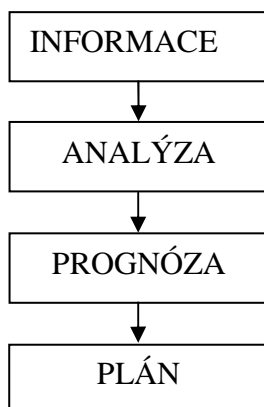
⁷ Tamtéž, s. 22.

1.2 Personální plánování

Personální plánování se zaměřuje na strategii a plány organizace, nejčastěji v horizontu krátkodobého plánu (6 až 12 měsíců), střednědobého (1,5 až 2 roky) a dlouhodobého plánu (5 let). V důsledku probíhajících rychlých ekonomických změn je také vhodné zaměřit se na vývoj trhu, vývoj technologických a informačních systémů v oboru, nabídku na trhu práce nebo ekonomickou stabilitu země. „Plánování je uvědomělá činnost řídicích subjektů.“⁸

Odpovědní zástupci organizace musí stanovit, jakých cílů chtějí v určitém časovém horizontu dosáhnout, jaké množství vyrobeného zboží chtějí prodat, kam ho chtějí prodat a jaký chtějí mít zisk. V návaznosti na tento určený cíl si musí zanalyzovat hmotné a hodnotové zdroje, jako jsou organizační, lidské nebo energetické zásoby, které jsou důležité pro úspěšné splnění cílů. „V prosperující firmě platí, že vstupy (inputy) jsou nižší než výstupy (outputy).“⁹

Obrázek 1: Posloupnost plánovacího procesu:



Zdroj: KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2001, 367 s. ISBN 80-726-1033-3, s. 92.¹⁰

Se zdroji, kterými organizace disponuje, musí být vhodně nakládáno, musí být zvážena všechna možná rizika, která se v budoucnu mohou vyskytnout a snažit se je snížit na minimum. Může dojít ke ztrátě klíčových zaměstnanců, a tím k časovému

⁸ *Personalistika 2007 - 2008: výklad je zpracován k právnímu stavu ke dni 1. 1. 2007*. Praha: ASPI, 2007, sv. Meritum (ASPI). ISBN 978-80-7357-239-6, s. 1.

⁹ Tamtéž, s. 1.

¹⁰ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2001, 367 s. ISBN 80-726-1033-3, s. 92.

posunu ve výrobě, poté k menší produkci oproti plánu, což bude znamenat menší prodej, a tím i zisk menší, než jaký byl plánován.¹¹

Personální plánování je založeno na personální strategii, která se zabývá nejen počtem zaměstnanců, jejich kvalifikací a strukturou, ale i jejich psychosociálními dovednostmi. V rámci personálního plánování je důležité zajistit organizaci náhled do určitého časového horizontu, kde budou specifikovány potřeby a náklady spojené s dosažením cílů. Jedná se například o zajištění dostatečného počtu kvalifikovaných zaměstnanců, jejich adaptaci a stabilizaci, využití jejich potenciálu nebo v určitém období jejich redukci.¹²

„V centru zájmu personálního plánování není hra čísel, ale spíše kvalita zaměstnanců a snaha o jejich udržení a rozvoj. Jádrem celého procesu plánování je identifikace potřeby práce organizace a snaha najít způsob, jak tuto potřebu pokrýt z vnitřních a vnějších zdrojů. Personální plánování není jednorázovým aktem, ale procesem, v němž je zapotřebí neustále monitorovat probíhající jevy, provádět úpravy, zpřesňovat a podobně.“¹³

Podle M. Armstronga: *„Míra, do jaké lze provádět plánování lidských zdrojů systematicky, bude záviset na povaze organizace. Jestliže je budoucnost dostatečně předvídatelná, pak by mohlo být vhodné formální plánování. Pokud nikoliv, pak by se přístup k plánování lidských zdrojů asi musel opírat spíše o povšechný scénář než o přesné prognózy.“¹⁴*

Je také důležité vzít v potaz, zda trh práce může v daném období nabídnout určité množství kvalifikovaných pracovníků pro splnění plánu, který si organizace vytýčila.

1.3 Analýza funkčního místa

Analýza funkčního místa se provádí na základě zmapování určitého druhu pozice, její náročnosti na pracovníka (vhodné vzdělání, určité manuální zručnosti

¹¹ *Personalistika 2007 - 2008: výklad je zpracován k právnímu stavu ke dni 1. 1. 2007.* Praha: ASPI, 2007, sv. Meritum (ASPI). ISBN 978-80-7357-239-6, s. 1.

¹² Tamtéž, s. 2.

¹³ Tamtéž, s. 3.

¹⁴ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů.* Praha: Grada, c2002, 856 s. ISBN 80-247-0469-2, s. 333.

a podobně), nejčastějších výkonů práce a úkolů, které bude zaměstnanec plnit, kooperace s ostatními spolupracovníky, odpovědnosti a v neposlední řadě i ohodnocení zaměstnance.

„Vytváření a analýza pracovních míst je svým způsobem klíčovou personální činností, jejíž kvalita rozhoduje o efektivním vykonávání práce v organizaci, o spokojenosti pracovníků s vykonávanou prací a v neposlední řadě o vykonávání mnoha dalších personálních činností i o úspěšnosti personální práce v organizaci vůbec.“ „Práce a pracovní místa musejí být vytvořeny a analyzovány předtím, než je možné vykonávat ostatní personální činnosti.“¹⁵

Tato analýza je nejen důležitá pro strategii organizace a její další vývoj, ale i pro samotné zaměstnance. Těm jsou z popisu funkčního místa jasně zřejmé základní úkoly, pravomoci, odpovědnosti a mohou si ujasnit svoji pozici. Ta se může během času pozměnit a získat větší možnosti rozvoje. V tomto případě mluvíme o „*redesignu pracovní pozice*“. *„Vytváření a analýza pracovního místa je systematickým procesem, kdy po vytvoření pracovního místa se po určité době provede analýza, při níž se nejen zpracovává popis a specifikace pracovního místa, ale v první řadě se hledají možnosti, jak práci vykonávat efektivněji.“*¹⁶ Tak lze zefektivnit pracovní činnost a posílit lidský kapitál.

Celá analýza funkčních míst musí být založena na dostatečném sběru informací o pozici a jejích charakteristických znacích. Informace lze získat z několika zdrojů, mezi nejčastěji používanými jsou rozhovory a přímá pozorování. Do tohoto šetření jsou zapojeni zaměstnanci, kteří samotnou práci vykonávají a jejich přímí nadřízení. Tento způsob je objektivní a plně odpovídá realitě. Další metodou pro analýzu je rozbor organizačních a procedurálních dokumentů, popisů pracovních činností nebo rozbor a porovnání katalogizace pracovních pozic. Při nově zaváděné pozici a nového výkonu práce lze také využít znalostí odborníka na výkon určité činnosti.

Hlavním cílem je nejen zjistit, kdo práci dělá a jak ji dělá, ale které činnosti obnáší. Důležité je zjistit charakteristiku práce, její náročnost, zda jsou na zaměstnance kladeny nějaké nároky a jak vysoké, míra odpovědnosti a účel pozice.¹⁷ V Katalogu

¹⁵ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2001, 367 s. ISBN 80-726-1033-3, s. 40.

¹⁶ Tamtéž, s. 40.

¹⁷ *Personalistika 2007 - 2008: výklad je zpracován k právnímu stavu ke dni 1. 1. 2007*. Praha: ASPI, 2007, sv. Meritum (ASPI). ISBN 978-80-7357-239-6, s. 6.

prací autoři uvádějí: „*Odstupňováním prací podle složitosti, odpovědnosti a namáhavosti do platových tříd a přiřazením platových tarifů jsou zaměstnanci ve veřejném sektoru motivováni k plnění náročnějších úkolů*¹⁸“

Analýza popisu funkčního místa je důležitá nejen pro nastínění pozice k účelům výběrového řízení, pro organizaci a samotné zaměstnance, ale používá se také jako podklad pro finanční ohodnocení zaměstnanců a pro potřeby kontroly auditů. Ve státních organizacích je povinnost mít takové popisy pracovních míst zpracované pro každého zaměstnance samostatně.

¹⁸ ALINČE, F. a TOMŠÍ I. *Katalog prací uplatňování podle povolání a platových tříd ve veřejných službách a správě k 1. 1. 2010*. Olomouc: ANAG, 2010, sv. ÚZ. ISBN 9878-80-7263-614-3, s. 14.

2 TEORIE PROCESU NÁBORU A ZÍSKÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ

Mezi důležitá rozhodnutí zaměstnavatele patří to, jakou formu výběru zvolí a jakou má představu o novém zaměstnanci. Každé obsazované pracovní místo má určité nároky na samotný proces výběru, při němž musí zaměstnavatel brát v potaz náročnost pozice a náklady spojené se samotným výběrovým řízením. Je vhodné si ujasnit, zda bude čerpat z vnitřních nebo vnějších zdrojů. Každá nabídka s sebou přináší své klady a zápory. Stávající zaměstnanci znají procesy v organizaci a bude méně finančně náročné je zaučit na nové pozici, noví zaměstnanci, kteří byli přijati, mají zkušenosti a dovednosti jiného směru a mohou se tak stát cenným přínosem pro další činnosti organizace.

Po zvážení těchto alternativ je zvolena adekvátní metoda oslovení uchazečů. V současné době nejběžněji používanou metodou oslovení uchazeče a zveřejnění volné pozice je internet. Moderní organizace mají své webové stránky, na kterých prezentují i nabídku volných pracovních míst.¹⁹

Nabídka volné pracovní pozice by měla být přehledná a podat základní informaci o organizaci a požadavcích, které jsou na pozici kladeny. Definování požadavků a odpovědnosti slouží k přesnějšímu zacílení uchazečů, a tím lze eliminovat nevhodné uchazeče. Tyto prvotní požadavky určené zaměstnavatelem se budou dále rozvíjet na základě množství a kvality přihlášených uchazečů na dané pracovní místo. Správný výběr vhodného uchazeče se bude v neposlední řadě projevovat na budoucnosti celé organizace.²⁰

2.1 Metody získávání zaměstnanců

Proces získávání a výběru pracovníků lze rozdělit na tři fáze

- **specifikace požadavků** – analýza a příprava popisu pracovní pozice, konkretizace požadavků a podmínek přijetí;

¹⁹ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2001, 367 s. ISBN 80-726-1033-3, s. 143.

²⁰ Tamtéž, s. 156.

- **přilákání uchazečů** – průzkum nabídky potencionálních uchazečů, možnost získání z různých zdrojů (vnitřní a vnější zdroje, personální agentury a jiné);
- **samotný výběr uchazečů** – sběr došlých životopisů, předvýběr, výběrové pohovory a další možné metody používané při výběrovém řízení, ukončení výběrového řízení a přijetí nového zaměstnance.²¹

Při výběrovém řízení je nutné se zaměřit na kvalifikační dovednosti a osobnostní předpoklady uchazeče na uvolněné pracovní místo. Musí dojít ke vzájemnému představení uchazeče i organizace.

Při vlastním procesu výběru pracovníků lze použít tato pravidla:

- „úvodní, orientační rozhovor s uchazečem;
- *shromáždění a analýzu potřebných údajů o uchazeči na základě jeho osobní dokumentace (tj. životopisu, osobního dotazníku, hodnocení z předcházejících zaměstnání, referencí apod.);*
- *ověření profesních, kvalifikačních a osobnostních předpokladů pracovníka;*
- *výběrový, přijímací pohovor;*
- *celkové vyhodnocení a rozhodnutí o přijetí, resp. nepřijetí uchazeče;*
- *uzavření pracovní smlouvy, většinou se stanovením oboustranné zkušební doby (tato zkušební doba je v japonských podnicích zpravidla tříletá)“²²*

Vnitřní a vnější zdroje na volnou pracovní pozici

Na základě volně vzniklého pracovní místa může organizace čerpat ze dvou zdrojů – vnitřních (stávající zaměstnanci) a vnějších (uchazeči mimo organizaci).

Mezi vnitřní pracovní zdroje patří jednak zaměstnanci, kteří došli k názoru, že je čas dalšího svého rozvoje a postupu, jednak zaměstnanci, kterým na základě své dosavadní činnosti byla zkrácena pracovní náplň či rozsah práce (např. v důsledku technologického vývoje), nebo úplně vymizela.

Do vnějších pracovních zdrojů patří uchazeči, kteří jsou evidováni na úřadech práce, absolventi škol nebo jiných vzdělávacích institucích, ale také uchazeči, kteří mají

²¹ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, c2002, 856 s. ISBN 80-247-0469-2, s. 353.

²² BEDRNOVÁ, E. a NOVÝ, I. *Psychologie a sociologie řízení*. 3., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007, 798 s. ISBN 978-80-7261-169-0, s. 515.

zájem změnit dosavadní zaměstnání. Mezi vnější zdroje lze zařadit také tzv. znevýhodněné skupiny, jako jsou důchodci, ženy v domácnosti a studenti.²³

Při posuzování, jakého zdroje se organizace rozhodne využít, je důležité si ujasnit nároky kladené na přijatého zaměstnance a ekonomickou zátěž při zaučování a zapojování zaměstnance do procesů organizace. Obecně lze rozdělit oba zdroje podle jejich výhod a nevýhod:

Výhody u využití vnitřních zdrojů jsou takové, že stávající zaměstnanec zná organizaci, zná její vnitřní směrnice, nařízení, její plány, ale i minulost. Naopak i organizace zná svého zaměstnance a umí lépe rozpoznat vhodnost případného postupu a výběru. V neposlední řadě se zvyšuje motivace i u ostatních pracovníků, kteří mohou vidět dlouhodobější vizi u stávajícího zaměstnavatele. Výhodami vnějších zdrojů je, že noví zaměstnanci přináší do organizace nové názory, zkušenosti z předešlých zaměstnání a poznatky.²⁴

Mezi nevýhody u stávajících zaměstnanců může patřit například tzv. profesní slepota, tzn. že jsou zvyklí na určitý proces, který přijali za správný a praktikují jej i na nové pozici. Mohou se také objevit zhoršené pracovní a mezilidské vztahy. Nevýhoda přijetí uchazeče z vnějších zdrojů tkví v tom, že celý proces nábory je mnohem nákladnější a zdlouhavější. Zapojení nového pracovníka do procesu organizace je delší, ať už se jedná o samotnou pracovní náplň či zapojení do kolektivu.²⁵

2.1.1 Volba metod oznámení volného pracovního místa

Každý zaměstnavatel dle Koubka *“Musí vycházet z toho, že je třeba vhodným lidem dát na vědomí existenci volných pracovních míst v organizaci a zlákat je k tomu, aby se o tato místa ucházeli.”*²⁶

V této podkapitole jsou uvedeny v současné době nejpoužívanější nástroje oznámení volného pracovního místa.

²³ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2001, 367 s. ISBN 80-726-1033-3, s. 120.

²⁴ Tamtéž, s. 121.

²⁵ Tamtéž, s. 121.

²⁶ Tamtéž, s. 127.

Inzerování – při této alternativě si zaměstnavatel musí rozmyslet, v jakém médiu bude inzerovat (rozhlas, televize, tisk), jaké budou náklady, rychlost a účinnost zvoleného inzerátu. Na oslovení vhodných kandidátů závisí i styl inzerátu. Inzerát musí zaujmout vizuálně, logem společnosti, vhodně zvoleným písmem, ale i atraktivností - popisem zaměstnavatele, aktivním popisem pozice s nabídkou benefitů, které zaměstnavatel může nabídnout.

Získávání pomocí internetu – tato metoda je v současné době nejpoužívanější pro svoji aktuálnost, jednoduchost a v jisté míře i pohodlnost. Uchazeči mají možnost získat více informací o nabízené volné pozici, o zaměstnavateli a mohou s ním rychleji komunikovat. Internet nabízí zasílání životopisů elektronickou poštou přímo zaměstnavateli, vyplňování dotazníků a zařazování se do databází u daných společností, které inzerát zveřejňují.²⁷

Většina společností, které vlastní internetové stránky zveřejňuje volné pozice i na svých webových stránkách. Jedná se především o společnosti, které jsou si vědomé své konkurenceschopnosti a své atraktivity.

Personální agentury – na základě požadavku organizace agentura vyhledá vhodného uchazeče na požadovanou pozici. Ve většině případů se jedná o zakázku zadanou zaměstnavatelem, který má jasnou představu o nové posile do svého týmu, ale nedaří se mu takového kandidáta najít nebo nemá kapacity takového uchazeče hledat. Mezi takto vyhledávané pozice se řadí především vysoko postavení manažeři s odbornou specializací. Agentury pracují se svými databázemi uchazečů a provádějí předvýběr pro klienta, který v této fázi často bývá v anonymitě. Nábor přes personální agenturu je pro zadavatele personálně nenáročný, pokud je vhodně zvolená agentura profesionální a její služby jsou kvalitní. K finančnímu ohodnocení této služby dochází vždy dle smluvních podmínek mezi klientem a agenturou a jedná se většinou o tři až šest měsíčních platů přijatého zaměstnance.²⁸

Úřad práce – v uplynulých letech bylo povinností oznamovat volnou pracovní pozici na Úřadu práce, v současné době tato povinnost není, nicméně především státní organizace by měly v této činnosti pokračovat, protože Úřad práce má stále povinnost nabízet volné pozice lidem, které má ve své evidenci.

²⁷ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, c2002, 856 s. ISBN 80-247-0469-2, s. 358-363.

²⁸ Tamtéž, s. 364.

Některé z výše uvedených metod jsou finančně náročnější, ale pro danou situaci mnohdy nejvýhodnější. Při inzerci v běžných periodikách se zaměstnavatel zaměřuje spíše na pozice nižší a specializované, velkou výhodou této metody je i přímé zacílení (inzerce v odborných časopisech nebo regionálních periodikách). Inzerce na internetu osloví velké množství uchazečů, což se může projevit na kvalitě přihlášených zájemců. Proto je důležité, aby si zaměstnavatel všechny tyto aspekty předem ujasnil a zvolil vhodnou metodu inzerce.²⁹

2.2 Inzerát

Oznámení a nabídka volné pracovní pozice prováděné inzerátem je prvním seznámením uchazeče s organizací. Proto je vhodné zvolit vhodnou formu nabídky. J. Koubek, *Řízení lidských zdrojů* (2001) radí, jak stylizovat nabídku volné pozice: *„Nabídka má totiž vhodné uchazeče povzbudit a nevhodné odradit, musí jim umožnit, aby zvážili, zda mají pro obsazované pracovní místo dostatečnou způsobilost.“*³⁰

Po obsahové stránce by měl inzerát obsahovat:

- název pozice;
- popis a charakteristika inzerované pozice;
- představení a zaměření organizace;
- místo výkonu práce;
- požadavky na uchazeče (vzdělání, praxe, dovednosti);
- nabídka zaměstnavatele (pracovní doba, platové podmínky, benefity, stravenky, možnost dalšího vzdělávání);

²⁹ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, c2002, 856 s. ISBN 80-247-0469-2, s. 362.

³⁰ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2001, 367 s. ISBN 80-726-1033-3, s. 138.

- podmínky pro zaslání životopisu (datum, do kterého zasílat životopis, požadované dokumenty - například reference od předešlých zaměstnavatelů, popřípadě kontakty na některé z nich).³¹

V současné době mnoho organizací pracuje pro strukturální fondy a Fond soudržnosti financované Evropskou unií, z této spolupráce plynou také určité povinnosti zaměstnavatelů. Na základě usnesení vlády České republiky ze dne 2. května 2012 č. 313 (viz příloha A) je schválena Metodika výběru zaměstnanců implementujících fondy Evropské unie v programovém období let 2007 až 2013 a v programovém období 2014+. Zde jsou přesně uvedeny požadavky na zveřejnění inzerátu, požadavky kladené na uchazeče a je určen proces výběrového řízení (viz příloha B). Tato nařízení jsou pravidelně kontrolována. Aktualizace metodických pokynů Ministerstva pro místní rozvoj jsou prováděny na základě nových usnesení vlády České republiky a spolu s Ministerstvem financí jsou oprávněni kontrolovat dodržování těchto pokynů. Při neplnění těchto povinností dochází k razantním sankcím, v případě nedodržení stylu inzerátu může nastat postih ve formě nerfundování platu zaměstnance. Toto Nařízení vlády na základě platného Metodického pokynu vydaného Národním orgánem pro koordinaci pracujícím pod Ministerstvem pro místní rozvoj rozšiřuje výše uvedené údaje v inzerátu, které jsou povinné a určují zveřejnění na svých webových stránkách. Jedná se o:

- datum možného nástupu do zaměstnání;
- pracovní úvazek (částečný, plný);
- pracovní smlouva na dobu určitou / neurčitou;
- zveřejnění platových nebo mzdových podmínek;
- zaslání strukturovaného životopisu;
- uživatelská znalost na PC (MS Office);
- trestní bezúhonnost.³²

³¹ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2001, 367 s. ISBN 80-726-1033-3, s. 138.

2.3 Třídění uchazečů

Na základě vypsání výběrového řízení dochází po stanovenou dobu ke sběru došlých životopisů. V současné době dochází k mnohonásobně větší reakci uchazečů, než v letech předešlých, a proto je předvýběr důležitý pro další průběh výběrového řízení. Při posuzování vhodnosti a kvality uchazečů je důležité určit, kdo bude pracovat na této selekci a jaká kritéria jsou požadována. Je vhodné učit pouze jednu osobu, aby nedocházelo k příliš velkým rozptylům ve výběru uchazečů, kteří případně postoupí do dalšího kola výběrového řízení.

Uchazeči se třídí dle zaslaných životopisů nebo podle podnikových dotazníků, které jsou sestavené na základě požadavků organizace. Tyto dotazníky jsou sestaveny a pracují na základě klíčových slov, čímž je nastaven standartní přehled o uchazeči.³³

Životopisy, které jsou shromažďovány, by měly obsahovat požadavky od vypisovatele výběrového řízení. Zaměstnavatel může požadovat určitou formu životopisu (ve formátu Evropského životopisu) nebo může také požadovat motivační dopis s případnými kontakty na reference. Forma, jakou uchazeč předkládá potencionálnímu novému zaměstnavateli svůj životopis, by měla být strukturovaná a graficky upravená. Hlavička životopisu by měla obsahovat základní osobní údaje (jméno, tituly, adresa, kontaktní telefon a e-mail) a dosažené vzdělání. Datum narození, rodinný stav a počet dětí není důležité uvádět, je pouze na rozhodnutí uchazeče, zda tyto informace uvede, neboť se jedná o důvěrné osobní údaje a může se tak předejít případným pokusům o diskriminaci. Následný přehled pracovních zkušeností by měl obsahovat dobu trvání předchozího zaměstnání, název zaměstnavatele a název pozice. Je vhodné na každé popisované pozici nastínit základní náplň práce a získané pracovní dovednosti a řazení od současnosti do minulosti.³⁴ Dalšími údaji, které patří do životopisu, jsou také znalosti a dovednosti, jako například jazyková znalost některého ze světových jazyků (úroveň), počítačová gramotnost (dosažení certifikace) ale i komunikativnost, schopnost rychlého rozhodování, samostatnost nebo schopnost

³² STRUKTURÁLNÍ FONDY EU. [online].[cit. 2013-01-19]. Dostupné z: www.strukturalni-fondy.cz/cs/Fondy-EU/Narodni-organ-pro-koordinaci/Dokumenty.

³³ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, c2002, 856 s. ISBN 80-247-0469-2, s. 367.

³⁴ *Personalistika 2007 - 2008: výklad je zpracován k právnímu stavu ke dni 1. 1. 2007*. Praha: ASPI, 2007, sv. Meritum (ASPI). ISBN 978-80-7357-239-6, s. 91.

pracovat v týmu. Do životopisu je vhodné uvádět také záliby uchazeče. Všechny tato poskytnuté informace by měly pravdivé.

Ze zaslanych dokumentů pak lze snadněji vyčíst, zda uchazeč v průběhu předešlých zaměstnání dosáhl nějakých pracovních úspěchů, jako je kariérní postup, nebo po určitém období mění zaměstnavatele a získává zkušenosti v jiném oboru.

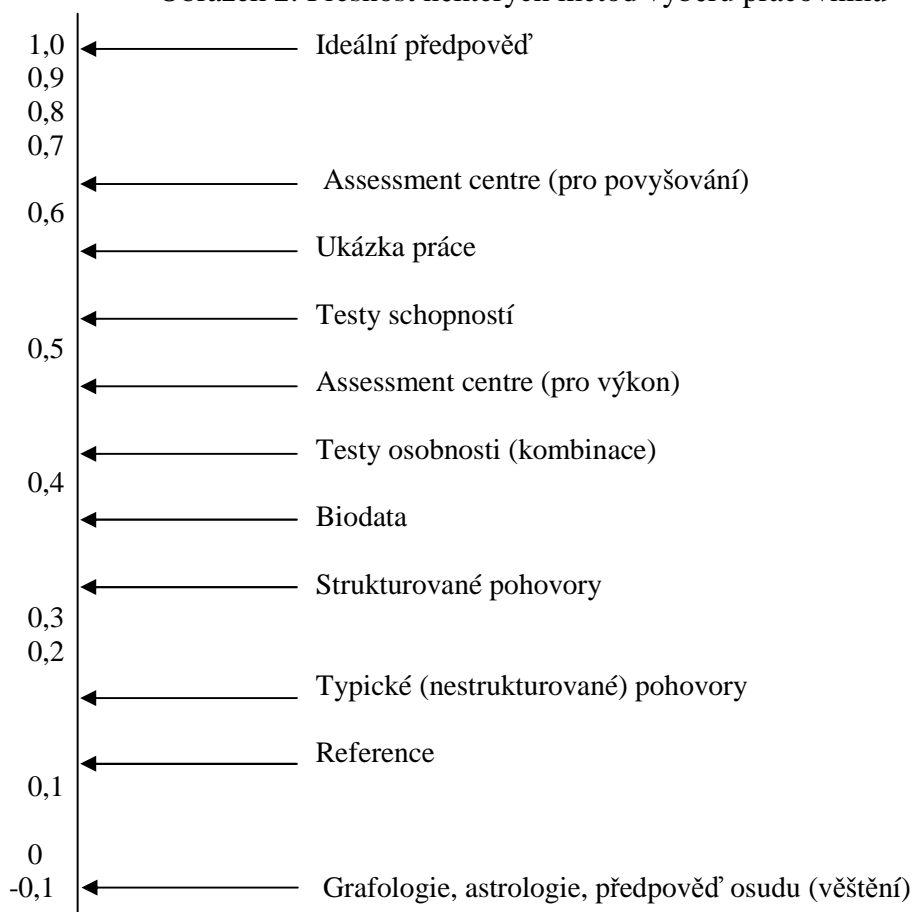
Cílem zaslaneho životopisu je zaujmout a přesvědčit zaměstnavatele, že uchazeč má dostatečné pracovní zkušenosti a je vhodným kandidátem na volnou pracovní pozici.

3 METODY VÝBĚRU ZAMĚSTNANCŮ

Při výběru a přijímání zaměstnanců je důležitá jednotnost celého procesu v celé organizaci. Toto nastavení metod a postupů zajistí výši standardu nově přijímaných zaměstnanců. V systému výběru zaměstnanců je důležité určit role a pravomoci výběrové komise.³⁵

Jak je uvedeno v *Řízení lidských zdrojů*, Armstrong na str. 373 *Přesnost některých metod výběru pracovníků* (Reprodukováno s dovolením Stepheny Taylora (1998), *Employee resourcing Institute of Personnel and Development*), mají některé metody větší vypovídací hodnotu než jiné, viz následující přehled:

Obrázek 2: Přesnost některých metod výběru pracovníků



Zdroj: ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, c2002, 856 s. ISBN 80-247-0469-2, s. 373.³⁶

³⁵ *Personalistika 2007 - 2008: výklad je zpracován k právnímu stavu ke dni 1. 1. 2007*. Praha: ASPI, 2007, sv. Meritum (ASPI). ISBN 978-80-7357-239-6, s. 64.

³⁶ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, c2002, 856 s. ISBN 80-247-0469-2, s. 373.

Hlavním cílem výběrového řízení je vyhledat pravděpodobně nejvhodnějšího kandidáta na inzerovaný post, a to nejen po profesní stránce, ale i po stránce osobnostní. Jedná se především o flexibilitu nového zaměstnance. V dnešní době musí organizace rychle reagovat na vývoj trhu, a proto jsou od uchazečů požadovány nejen odborné znalosti, ale i požadavky, jako jsou komunikativnost, práce v týmu a rychlá orientace při zadání úkolu.³⁷ Bedrnová a Nový, doporučují: „Podstata výběru spočívá v porovnání vlastností a předpokladů člověka s nároky práce, kterou má vykonávat.“³⁸

Jak je výše uvedeno v publikaci, jde o „porovnání vlastností“, tím autoři chtějí naznačit, že žádná z metod není 100% validní. Při výběru a náboru zaměstnanců je důležité se zaměřit na určitá kritéria, jako jsou praxe (může se jednat i o podobnost náplně práce mimo obor), vzdělání nebo postoje při řešení problémů.

3.1 Metody a procesy pohovorů

Výběrové pohovory jsou nejpoužívanější metodou při výběru zaměstnanců. Na základě výběrového pohovoru jsou posuzovány nejen pracovní dovednosti a získané zkušenosti, které byly uvedeny v zaslaném životopise, ale i osobnostní vlastnosti uchazeče. Při výběrovém pohovoru lze posoudit do značné míry hloubku znalostí, praxi a případné zapojení se do kolektivu.³⁹ Při přípravě na výběrový pohovor je nutné si stanovit určitá pravidla vedení pohovoru a role výběrové komise.

Při jmenování výběrové komise je vhodné se zaměřit na druh pohovoru, který bude prováděn, a na rozložení této komise. U každého pohovoru by měl být účasten pracovník personálního úseku a případný přímý nadřízený nového zaměstnance. Výběrové pohovory je dobré provádět v klidném prostředí, kde jsou uchazeči poskytnuty ideální podmínky na rozhovor a nedochází ke zbytečnému rozptylování a znervózňování.

Při přípravě na výběrový pohovor je důležité se dobře seznámit s životopisem uchazeče, připravit si konkrétní otázky vztahující se na určitý obor, náplň práce

³⁷ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2001, 367 s. ISBN 80-726-1033-3, s. 156.

³⁸ BEDRNOVÁ, E. a NOVÝ, I. *Psychologie a sociologie řízení*. 3., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007, 798 s. ISBN 978-80-7261-169-0, s. 514.

³⁹ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, c2002, 856 s. ISBN 80-247-0469-2, s. 377.

či pozici, ujasnit si, jakého zaměstnance chce organizace přijmout a jaké požadavky na něho budou kladeny. Proto je také důležité dobře znát povahu a popis nabízené pozice.⁴⁰

Každý proces výběrového řízení by měl mít určitou formu:

- Začátek výběrového pohovoru – uvítání uchazeče a navození klidné a uvolněné atmosféry pohovoru;
- Důvod konání pohovorů – proč se hledá nová posila do týmu, popis volné pozice, představení zaměstnavatele;
- Zaměření se na praxi uchazeče – rozbor jeho dosavadní praxe a zkušeností, jeho vzdělání;
- Analýza psychosociálních vlastností uchazeče – schopnost zapojení se do týmu, schopnost pracovat pod stresem;
- Dotazy uchazečů – otázky, které uchazeče zajímají a doplňují jeho představu o nabízené pozici;
- Shrnutí pohovoru – poděkování za účast a projevovaný zájem, sdělení termínu, do kdy bude výsledek výběrového pohovoru znám a oznámen všem účastníkům.⁴¹

Doba trvání výběrového pohovoru by se měla pohybovat mezi třiceti až šedesáti minutami. Doba kratší než třicet minut rozhovoru nemá žádnou vypovídající hodnotu. Půlhodinový pohovor je vhodný pouze za předpokladu, že uchazeč zaslal dostatečné množství informací ve svém životopise a jedná se o méně náročnou pozici. Pohovor o délce čtyřicet pět minut je dostačující a lze si udělat jasný obrázek o uchazeči a jeho praxi. Při déle trvajícím pohovoru může dojít k opakování otázek a postupnému rozplynutí.⁴² Pokud je nutné prodloužit pohovor na více než šedesát minut, je vhodnější provést vícekolové výběrové řízení.

Dle obsahu a průběhu můžeme rozlišit tři druhy pohovorů:

Nestrukturovaný (volně plynoucí) pohovor – forma není předem daná a vše se odvíjí až na základě situace, která vznikne během pohovoru. Tato metoda není

⁴⁰BEDRNOVÁ, E. a NOVÝ, I. *Psychologie a sociologie řízení*. 3., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007, 798 s. ISBN 978-80-7261-169-0, s. 517.

⁴¹ *Personalistika 2007 - 2008: výklad je zpracován k právnímu stavu ke dni 1. 1. 2007*. Praha: ASPI, 2007, sv. Meritum (ASPI). ISBN 978-80-7357-239-6, s. 93.

⁴² ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, c2002, 856 s. ISBN 80-247-0469-2, s. 381.

vhodná, protože může dojít k subjektivnímu posuzování, k haló efektu a nejsou zaručené srovnatelné posudky.

Strukturovaný (standardizovaný) pohovor – celý pohovor probíhá na základě předem daného scénáře, otázky, zadání úkolu a vymezený čas. Celý tento proces podstoupí všichni uchazeči a tím je získáno dostatečné množství informací pro srovnání. Na základě takto získaných informací lze objektivně posoudit a rozhodnout o vítězi výběrového řízení.

Polostrukturovaný pohovor – jde o převzetí některých částí z nestrukturovaného a strukturovaného pohovoru, převážně o ty pozitivní. Každé z částí je dán určený prostor, ale podmínkou je, aby na sebe plynule navazovaly. Tato forma je náročná na splnění všech podmínek.⁴³

Během průběhu výběrového pohovoru může dojít k různým chybám, ať už se jedná o vnímání uchazeče, nebo výběrovou komisí špatně položené otázky.

Haló efekt – při prvním setkání dochází k pozitivním vjemům uchazeče, jeho příjemné působení a vystupování. Tento dojem se může odrazit na dalším pokládání otázek, které jsou kladeny na základě potvrzení tohoto dojmu. Při negativním dojmu se hovoří někdy o tzv. horns (rohy) efektu, kde jdou kladeny negativní otázky, které mají tento dojem potvrdit.⁴⁴

Rychlé rozhodování – na základě prvního dojmu o vhodnosti či nevhodnosti, které již tazatelé nemění. Toto hodnocení si členové výběrové komise vytvoří během prvních pěti minut a odráží se na dalším procesu pohovorů. Nejsou pokládány otázky, při kterých by získali více podrobnějších informací.

Přijímání lidí, kteří jsou jako my – člen výběrové komise, zpravidla přímý nadřízený se může domnívat, že vhodný uchazeč je ten, který je stejný jako on. Chybou v tomto rozhodnutí je, že by mohlo dojít ke stagnaci.

Stereotypizace – přiřazování některých vlastností a charakteristik, které jsou přisuzovány některým skupinám. Jedná se především o rasové stereotypy nebo sociální zařazení. Rozhodování je naprosto neobjektivní a nezakládá se na žádných slušných základech.

⁴³ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2001, 367 s. ISBN 80-726-1033-3, s. 169.

⁴⁴ FOOT, M. *Personalistika*. Vyd 1. Praha: Computer Press, 2002, 462 s. ISBN 80-7226-515-6, s. 87.

Efekt kontrastu – hodnocení a posuzování uchazeče na základě předešlých špatných pohovorů s jinými uchazeči, (ten nejlepší z nejhorších). Hodnocený uchazeč může být kvalifikován jako lepší než ve skutečnosti je na základě špatného výkonu předešlého kolegy.⁴⁵

Při výběrovém pohovoru je kladena velká pozornost na otázky, které se zaměřují na dosaženou praxi a získané dovednosti během života uchazeče. Otázky, které jsou dobře pokládány výběrovou komisí, mohou rozkrýt pozitivní ale i negativní vlastnosti jedince.

Otázky dělíme na tři typy:

Uzavřené otázky – na položené otázky lze odpovědět pouze „Ano“ nebo „Ne“. Například: „Pracoval jste v předešlém zaměstnání s počítačem?“

Polouzavřené otázky – od uchazeče se očekává potvrzující odpověď. Například: „V předešlém zaměstnání jste pracovat s počítačem, že ano?“

Otevřené otázky – při položení takové otázky se očekává, že uchazeč bude souvisle hovořit na dané téma. Například: „Na jaké úrovni ovládáte práci s počítačem?“⁴⁶

Během výběrových pohovorů by měly být pokládány především otázky otevřené pro získání co nejvíce informací. Informace, které jsou získané při pohovoru, by měly být zaměřené na současnost a konkrétní situaci pro kterou je dané výběrové řízení konané.

Někdy jsou pokládány otázky typu: „Jaké jsou Vaše silné a slabé stránky?“ nebo „Jak vidíte svojí kariéru za pět, deset let?“ Odpovědi na takto položené otázky nejsou relevantní. Každý se snaží působit pozitivně a své chyby nepřizná.

3.2 Assessment centra

„Assessment centre je v podstatě komplexní diagnosticko-výcvikový program založený na vhodné struktuře metod výběru pracovníků, především na sérii simulací

⁴⁵ FOOT, M. *Personalistika*. Vyd 1. Praha: Computer Press, 2002, 462 s. ISBN 80-7226-515-6, s. 87-88.

⁴⁶ Tamtéž, s. 94-95.

*typických manažerských pracovních činností, při nichž se testuje pracovní způsobilost uchazeče o manažerskou funkci a jeho rozvojový potenciál.*⁴⁷

František Hroník udává tři základní principy assessment centra:

- *Princip vícero očí;*
- *Princip různého úhlu pohledu;*
- *Princip sledování změny v ohraničeném čase.*⁴⁸

Jedná se o zadávání různých úkolů, které jsou cílené na určitá témata. Základem celého testování je pozorování, jak uchazeči přistupují k zadaným úkolům a jejich chování ve vypjatých situacích.

Vzhledem k tomu, že testování probíhá nejčastěji v rozmezí dvou až čtyř dnů, lze s velkou pravděpodobností určit nejvhodnějšího kandidáta na obsazovaný post. Nejedná se totiž pouze o to, že se zadané úkoly zaměřují na praktickou část, ale dochází také k pohovorům, testům osobností a schopností.⁴⁹

Při diagnostice se určí skupina posuzovaných a skupina pozorovatelů. Ideální pro tuto metodu je provádět ji v k tomu určených prostorách. Velké organizace, kde je přijímání zaměstnanců nedílnou součástí, takové prostory mají a využívají je.

Posuzovatelé, kteří jsou zapojeni do tohoto procesu, bývají specializovaní psychologové a manažeři na obdobných a vyšších postech v dané organizaci, ale nejen z ní. Takto sestavená skupina posuzovatelů v počtu šesti až osmi lidí je pro tento účel ideální, neboť může docházet k lepší simulaci úkolů a také posuzování a pozorování je bezprostřednější.⁵⁰ V zájmu objektivnosti a efektivnosti assessment centra je ideální, když je skupina posuzovatelů heterogenní *dle věku, dle pohlaví, dle zkušeností, dle externity/ internity.*⁵¹

Skupina posuzovaných plní postupně:

- pohovory;
- úkoly, které zaměřují na praktickou část, mnohdy se řeší typické případy pro určenou pozici. Lze také využít metody in-basket, která zaměřuje na komunikaci

⁴⁷ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2001, 367 s. ISBN 80-726-1033-3, s. 166.

⁴⁸ HRONÍK F. *Poznejte své zaměstnance, Vše o Assessment centre* 1. vyd. Šlapanice: ERA, 2002. ISBN 80-86517-20-9, s. 47-48.

⁴⁹ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2001, 367 s. ISBN 80-726-1033-3, s. 166-167.

⁵⁰ Tamtéž, s. 166.

⁵¹ HRONÍK, F. *Poznejte své zaměstnance, Vše o Assessment centre* 1. vyd. Šlapanice: ERA, 2002. ISBN 80-86517-20-9, s. 49.

v různých formách, například elektronická komunikace nebo telefonování s různým stupněm důležitosti. Tato metoda může poukázat na reakce při plnění úkolů ve stresu;

- návrhy řešení z případových studií, jedná se o specifikaci problému, vyhodnocení a konečné řešení. Tyto návrhy se mohou řešit jednotlivě nebo v celé skupině;
- schopnost argumentace a přesvědčování, zde se zjišťují tyto schopnosti ve skupině;
- manažerské hry;
- testy osobnosti;
- testy schopností.

Při vyhodnocování celého procesu se zvažují všechny projevené aspekty u jednotlivých posuzovaných. Hodnotí se například organizační schopnosti, schopnosti rozhodování, kreativita, schopnost zaujmout a vést, komunikativnost a jiné manažerské dovednosti. Na základě tohoto posouzení lze lépe předpovědět výkon a pracovní nasazení u nového zaměstnance.⁵²

3.3 Testy

Testy u výběrových řízení se používají pro určení některých specifických dovedností a schopností uchazeče na určité pracovní místo. Tyto testy je vhodné používat v případě určitého nároku na obsazovaný post a nelze ho zjistit na základě pohovoru. V dnešní době se používají nejen psychologické testy, ale i testy jazykové úrovně, úrovně počítačové gramotnosti (například u pracovníků informačních technologií – programování) či manuální zručnosti. Na základě těchto testů je možnost určit, jaké úrovni testovaný odpovídá.

„Test by měl být schopen objektivního posouzení jedince v porovnání s normálním nebo průměrným výkonem skupiny.“⁵³

⁵² KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2001, 367 s. ISBN 80-726-1033-3, s. 166.

⁵³ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, c2002, 856 s. ISBN 80-247-0469-2, s. 398.

Při testování jsou určena stejná pravidla pro všechny uchazeče. Je zadán stejný počet otázek za stejných podmínek a hodnocení je prováděno dle daných norem.

Mezi nejběžněji používané psychologické testy patří:

- Testy inteligence - jsou rozděleny do bloků, které se zabývají určitou schopností (např. matematické, prostorové myšlení atd.);
- Testy schopností - zaměřují se na dovednosti, které byly získány a rozvíjeny během života;
- Osobnostní testy - naznačují přístup, výkon nebo chování testovaného k zadanému úkolu.⁵⁴

Při testování lze také definovat osobnostní charakteristiky:

- *Extroverze / introverze – společenský, pozitivní, otevřený, aktivní / zdrženlivý, chladný, odměřený, tichý.*
- *Emoční stabilita* – tato metoda se zaměřuje na jedince, kteří si věří, umí si své plány zrealizovat, jsou proaktivní, nebo naopak rozpozná jedince, který spoléhá na druhé a je na nich závislý.
- *Příjemnost* – společenské chování (zdvořilost, tolerantnost / hrubost, nepřátelské postoje).
- *Svědomitost* – postoj a přístup k zadání.
- *Otevřenost vůči zážitkům a zkušenostem* – zjišťuje se kreativita a odhodlanost.⁵⁵

Na základě osobnostních testů se posuzovatel může o uchazeči dozvědět relevantní informace - v tomto případě by měl vyhodnocovat testy psycholog.

3.4 Ukončení výběrového řízení

Závěrečná fáze výběrových řízení vede k rozhodnutí přijetí či nepřijetí nového zaměstnance. Musí k němu dojít na základě zjištění všech dostupných informací o uchazečích získaných při výběrových pohovorech a jejich zhodnocení.

⁵⁴ *Personalistika 2007 - 2008: výklad je zpracován k právnímu stavu ke dni 1. 1. 2007.* Praha: ASPI, 2007, sv. Meritum (ASPI). ISBN 978-80-7357-239-6, s. 113.

⁵⁵ MCCRAE a COSTA In: ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů.* Praha: Grada, c2002, 856 s. ISBN 80-247-0469-2, s. 400.

Toto rozhodnutí bude mít vliv na chod určitého celku, kam je nový uchazeč přijímán a v konečném dopadu i na celou organizaci. Proto je důležité citlivě zhodnotit všechny aspekty výběru.

„První zásadou politiky výběru pracovníků by mělo být vybírání pracovníků pouze na základě jeho schopností vykonávat úspěšně práci na obsazovaném pracovním místě.“⁵⁶

Dodržování této zásady povede ke snadnější adaptaci zaměstnance a také k minimalizaci finančních nároků na zapracování.⁵⁷

Při rozhodování je důležité ujasnit si, jaká byla představa o novém zaměstnanci před zahájením výběrového řízení a jaké na něj byly kladeny požadavky. To povede ke snadnějšímu vyhodnocení všech uchazečů. Konečné rozhodnutí musí být objektivní a měla by se na něm shodnout většina výběrové komise.

Hodnocení by mělo být rozloženo na oddíly, kdy každý z nich by měl být samostatnou částí. Nejlepším nástrojem je číselná škála, která hodnotí jednotlivé schopnosti, dovednosti a výsledky. Dostatečná číselná hodnotící škála je 1 až 5, kdy jednotlivá čísla poukazují na určitou úroveň: „ 1 - neuspokojivý; 2 – problematický, vyžadující zlepšení (zaostávající za očekáváním, má předpoklady pro zlepšení za podmínek získání dalších zkušeností, zvýšeného úsilí a tréninku); 3 – uspokojivý (uspokojuje stanovené požadavky); 4 – převyšující průměrná očekávání (jasně převyšující běžně očekávané schopnosti a předpoklady); 5 – vynikající (výjimečně schopný a výkonný, výrazně převyšující očekávání).“⁵⁸

Při rozhodování o výsledku výběrového řízení je také důležité uvážit, zda uchazeč vyhovuje nejen kritériím po profesní stránce, ale zda se zapojí do kolektivu a bude pro něj přínosem.

Všichni uchazeči, kteří se účastnili výběrového řízení, musí být seznámeni s výsledky rozhodnutí výběrové komise. Uchazeče je vhodné informovat písemně a v dohodnutý termín, který byl oznámen při osobním setkání. Uchazeče, kteří

⁵⁶ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2001, 367 s. ISBN 80-726-1033-3, s. 173.

⁵⁷ Tamtéž, s. 174.

⁵⁸ *Personalistika 2007 - 2008: výklad je zpracován k právnímu stavu ke dni 1. 1. 2007*. Praha: ASPI, 2007, sv. Meritum (ASPI). ISBN 978-80-7357-239-6, s.99.

se výběrových pohovorů nezúčastnili, neboť nebyli vybráni, lze informovat ještě před zahájením samotných pohovorů a testováním.⁵⁹

3.5 Přijetí nového zaměstnance

Po ukončení výběrového řízení a konečném rozhodnutí o výběru nového zaměstnance bude následovat administrativa spojená s přípravou dokumentů potřebných k nástupu do organizace. Na tomto procesu spolupracuje personalista s novým zaměstnancem. Personální odbor také musí informovat podpůrné úseky o nástupu nového zaměstnance, jako jsou například oddělení informačních technologií nebo oddělení správy majetku, aby měl pracovník při nástupu do nového zaměstnání vhodné pracovní podmínky.

Pokud dojde k odsouhlasení všech podmínek nástupu z obou stran, může dojít ke shromáždění osobních údajů, které jsou nezbytně nutné k přípravě pracovněprávních dokumentů. Jako podklady pro zpracování pracovní smlouvy a platového nebo mzdového výměru jsou používány osobní dotazníky a protokoly o průběhu zaměstnání. Na počátku jednání a zpracovávání těchto údajů si zaměstnavatel musí sjednat souhlas se zpracováním osobních údajů od nového zaměstnance na základě zákona č.101/2000 Sb., o ochraně osobních údajů po dobu pracovního poměru v organizaci.⁶⁰

Pracovní poměr vzniká na základě podpisu pracovní smlouvy nebo jmenováním. Pracovní smlouva musí být sepsána písemně a při podpisu si každá strana ponechává originál smlouvy (zaměstnavatel i zaměstnanec). Obsahem pracovní smlouvy musí být na základě Zákoníku práce, č. 262/2006 Sb., alespoň tři povinné položky, kterými jsou druh vykonávané práce, místo výkonu práce a den nástupu do zaměstnání. Mezi nejčastěji používanými informacemi obsaženými v pracovní smlouvě jsou dále sjednaná

⁵⁹ *Personalistika 2007 - 2008: výklad je zpracován k právnímu stavu ke dni 1. 1. 2007.* Praha: ASPI, 2007, sv. Meritum (ASPI). ISBN 978-80-7357-239-6, s.131.

⁶⁰ D'AMBROSOVÁ, H. *Abeceda personalisty.* Olomouc: ANAG, 2007-, sv. Práce, mzdy, pojištění. ISBN 978-80-7263-646-4, s. 296.

zkušební doba, délka pracovního poměru (pracovní doba na dobu určitou, neurčitou, zástup za mateřskou / rodičovskou dovolenou) a týdenní pracovní výkaz.⁶¹

V den nástupu se podepisují všechny potřebné dokumenty k založení pracovního poměru, jako jsou například pracovní smlouva, platový nebo mzdový výměr, popis pracovního místa, daňové přiznání, seznámení s organizačním řádem, s předpisy bezpečnosti práce a ochrany zdraví. Nový zaměstnanec předkládá doklady z minulých zaměstnání, jako například zápočtový list nebo potvrzení o evidenci z Úřadu práce, ale také doklady o nejvyšším dosaženém vzdělání, výpis z rejstříků trestů, výsledek z pracovnělékařské prohlídky, nebo například řidičský průkaz (pokud je třeba řídit služební vůz). Všechny tyto dokumenty se ukládají v osobní složce zaměstnance po celou dobu jeho zaměstnání a jsou k nahlédnutí pro samotného zaměstnance a jeho přímého nadřízeného⁶². Osobní složky zaměstnanců spravují personální odbory a mají do nich přístup pouze pověřené osoby.

Administrativa spojená s nástupem nového zaměstnance pokračuje i v následujících dnech. Ve stanovených lhůtách se oznamují změny Úřadu práce, České správě sociálního zabezpečení a zdravotní pojišťovně. Každá z těchto institucí má k těmto změnám určený formulář a lhůty, ve kterých k oznámení musí dojít.

V den nástupu se nový zaměstnanec po sepsání všech dokumentů a za účasti personalisty představí na novém pracovišti a nastíní se mu následující kroky, které ho budou čekat. Je dobré používat pro lepší orientaci v organizaci návod či přehled možností a výhod, které plynou z pracovního poměru pro nové zaměstnance (v nich lze nalézt praktické rady, jak si objednat vizitky, na koho se obrátit v případě nějakého problému a podobně). Je důležité zabezpečit, aby se nový zaměstnanec cítil příjemně a vstoupil do nového kolektivu bez zbytečného stresu, který prožívá při vstupu do nového zaměstnání.

⁶¹ D'AMBROSOVÁ, H. *Abeceda personalisty*. Olomouc: ANAG, 2007-, sv. Práce, mzdy, pojištění. ISBN 978-80-7263-646-4, s.298.

⁶² SEQUENSOVÁ, H. et al. *Lidské zdroje?*. Havířov:Question Marks, 2005.218 s, Head Hunter's Handbook. ISBN 80-239-5053-3, s. 73-77.

4 CHARAKTERISTIKA ORGANIZACE – STÁTNÍ FOND ŽIVOTNÍHO PROSTŘEDÍ ČR

Státní fond životního prostředí České republiky (dále jen „Fond“) je specificky zaměřenou organizací, která je významným finančním zdrojem při ochraně a zlepšování stavu životního prostředí. Je jedním ze základních ekonomických nástrojů pro plnění:

- a) závazků vyplývajících z mezinárodních úmluv o ochraně životního prostředí;
- b) závazků vyplývajících ze členství v Evropské unii;
- c) Státní politiky životního prostředí.

Fond byl zřízen a jeho činnost je legislativně upravena zákonem [č. 388/1991 Sb.](#), na který navazují prováděcí předpisy - Statut Fondu, Jednací řád Rady Fondu, Směrnice Ministerstva životního prostředí o poskytování finančních prostředků z Fondu a Přílohy Směrnice, které upravují podmínky pro poskytování podpory pro příslušné období.

Příjmy Fondu jsou tvořeny především z plateb za znečišťování nebo poškozování jednotlivých složek životního prostředí (poplatky za vypouštění odpadních vod, odvody za odnětí půdy, poplatky za znečištění ovzduší, poplatky za ukládání odpadů) a s tím spojených splátek poskytnutých půjček a jejich úroků. O použití finančních prostředků z Fondu rozhoduje ze zákona ministr životního prostředí na základě doporučení poradního orgánu - Rady Fondu. Tyto příjmy tvoří součást státního rozpočtu České republiky.

Státní fond životního prostředí ČR je též zprostředkujícím orgánem pro část Operačního programu Infrastruktura a od roku 2007 pro Operační program Životní prostředí.

Fond zajišťuje zejména

- příjem žádostí o podporu na projekty zlepšující životní prostředí a s tím spojenou konzultační a poradenskou činnost,
- vyhodnocování žádostí a přípravu návrhů pro jednání Rady Fondu a Rozhodnutí ministra,

- smluvní agendu pro poskytování podpor, agendu smluvního ručení za poskytované půjčky,
- uvolňování finančních prostředků příjemcům podpory včetně průběžného sledování účelu použití prostředků,
- závěrečné vyhodnocování využití poskytnutých prostředků a dosažených ekologických efektů a případně stanovení a vymáhání sankcí při nedodržení smluvních podmínek pro poskytnutí podpory nebo porušení rozpočtových pravidel.⁶³

Řízením Státního fondu životního prostředí ČR je ministrem životního prostředí jmenován statutární orgán, který je oprávněn jednat za organizaci jako ředitel Fondu. Spolu s ním jsou za vedení odpovědny jmenovaní náměstci úseků.

Státní fond životního prostředí ČR je dle organizační struktury (viz příloha C) rozčleněn na úseky, odbory a oddělení. Pod přímé vedení ředitele Fondu jsou začleněny tyto odbory a oddělení: Samostatné oddělení ombudsmana programu Zelená úsporám, Odbor strategie a kontroly, Odbor lidských zdrojů, Odbor komunikace, Samostatné oddělení interního auditu, Odbor veřejnosprávních kontrol, Odbor investičně náročných projektů OPŽP a Sekretariát ředitele fondu. Dále je organizace rozdělena dle svého zaměření

na úseky. Úsek řízení OPŽP se dále dělí na Odbor ochrany vod, Odbor ochrany ovzduší a OZE, Odbor ochrany přírody a odpadů, Odbor projektů a příjmu žádostí, Odbor metodický a Sekretariát úseku řízení OPŽP. Úsek ekonomický je dále členěn na Odbor financování projektů I, Odbor financování projektů II, Odbor účetnictví a majetku, Odbor rozpočtu, Odbor legislativy, Odbor IT a Sekretariát úseku ekonomického. Vnitřní dělení Úseku řízení ostatních programů je následující: Odbor administrace projektů, Odbor programů GIS, Odbor kontrol, Odbor strategie programu Nová ZÚ, Odbor NP a Švýcarských fondů a Sekretariát úseku řízení ostatních programů.⁶⁴

⁶³STÁTNÍ FOND ŽIVOTNÍHO PROSTŘEDÍ ČR. [online].[cit.2013-01-19]. Dostupné z: <https://www.sfzp.cz/sekce/92/statni-fond-zivotniho-prostredi-cr/>

⁶⁴ STÁTNÍ FOND ŽIVOTNÍHO PROSTŘEDÍ ČR. [online].[cit. 2013-01-19]. Dostupné z: <https://www.sfzp.cz/sekce/150/organizacni-struktura/>

Každý jmenovaný odbor má ve své gesci minimálně dvě a maximálně šest oddělení. V čele každého odboru či oddělení stojí vedoucí, který je jmenován ředitelem Fondu.

Důležitou součástí vedení Státního fondu životního prostředí ČR je Rada Fondu, kterou na základě zákona o Státním fondu životního prostředí ČR jmenuje ministr životního prostředí jako svůj poradní orgán. Rada Fondu posuzuje zejména zásadní otázky tvorby a užití prostředků Fondu, roční rozpočty příjmů a výdajů Fondu, navržená opatření a jejich zabezpečení prostředky Fondu. Rada dále posuzuje návrhy na poskytnutí prostředků z Fondu a doporučuje ministrovi výši čerpání pro jednotlivé konkrétní případy, přičemž vychází ze zásad ochrany životního prostředí České republiky.⁶⁵

4.1 Programy administrované Státním fondem životního prostředí ČR

Státní fond životního prostředí ČR v současné době administruje několik programů, které jsou důležitou součástí běžného života občanů a dotýkají se z globálního hlediska všech živočichů na Zemi. Každý program má své administrační období na základě příslušného implementačního dokumentu.

Operační program Životní prostředí (OPŽP)

Během programového období 2007–2013 nabízí Operační program Životní prostředí k přerozdělení téměř 5 miliard eur z Fondu soudržnosti a Evropského fondu pro regionální rozvoj, z prostředků Státního fondu životního prostředí ČR a státního rozpočtu dalších téměř 300 miliónů eur. Touto výší finančních prostředků se stává druhým největším českým operačním programem. Jeho cílem je ochrana a zlepšování kvality životního prostředí v České republice.

Program je rozdělen do 7 prioritních os na základě zaměření dotací:

Prioritní osa 1 – Dotace pro vodohospodářskou infrastrukturu a snižování rizika povodní;

⁶⁵ STÁTNÍ FOND ŽIVOTNÍHO PROSTŘEDÍ ČR. [online].[cit. 2013-01-19]. Dostupné z: <https://www.sfzp.cz/sekce/149/rada-fondu>

- Prioritní osa 2 – Dotace pro zlepšování kvality ovzduší;
- Prioritní osa 3 – Dotace na udržitelné využívání zdrojů energie;
- Prioritní osa 4 – Dotace pro odpadové hospodářství a odstraňování starých ekologických zátěží;
- Prioritní osa 5 – Dotace na omezování průmyslového znečištění a environmentálních rizik;
- Prioritní osa 6 – Dotace pro zlepšování stavu přírody a krajiny;
- Prioritní osa 7 – Dotace pro environmentální vzdělávání, poradenství a osvětu.⁶⁶

Zelená úsporám

Cílem programu je snížení energetické náročnosti budov a následně i snížení emisí CO₂ do ovzduší. Programové období tohoto programu bylo v letech 2009 až 2012, v současné době probíhá ukončování programu a kontroly realizovaných opatření přímo u žadatelů, jimž byla dotace poskytnuta. Česká republika získala na tento program finanční prostředky prodejem tzv. emisních kreditů Kjótského protokolu o snížení emisí skleníkových plynů.⁶⁷ K profinancování tohoto programu bylo určeno 19,7 miliard Kč.

Národní programy

Státní fond životního prostředí ČR poskytuje prostřednictvím Národních programů dotace, které nelze podpořit z peněz EU v rámci Operačního programu Životní prostředí nebo programu Zelená úsporám. Podpora je poskytována formou dotace, půjčky nebo formou kombinace dotace a půjčky.

V roce 2013 lze žádat o podporu v následujících oblastech:

- Program ochrany ozónové vrstvy Země;
- Program na podporu výkupu pozemků ve zvláště chráněných územích, jejich ochranných pásmech a významných krajinných prvcích;
- Program podpory environmentálního vzdělávání, osvěty a poradenství;
- Program podpory obcí ležících v regionu národních parků;
- Program podpory zajištění monitoringu vod;

⁶⁶ OPERAČNÍ PROGRAM ŽIVOTNÍ PROSTŘEDÍ. [online]. [cit. 2013-01-19]. Dostupné z: www.opzp.cz/sekce/16/strucne-o-opzp/

⁶⁷ ZELENÁ ÚSPORÁM. [online]. c2009 [cit. 2013-01-19]. Dostupné z: <http://www.zelenausporam.cz/sekce/470/popis-programu/>

- Program na podporu systému pro nakládání s autovraky;
- Program na podporu předkladatelů návrhů projektů z fondů EU;
- Program na podporu druhové diverzity neprodukčních rostlin a zachování jejich genových zdrojů;
- Program pro vítěze ocenění Zelená stuha a Zelená stuha ČR – péče o zeleň a životní prostředí;
- Program na podporu obcí, na jejich území byl vyhlášen krizový stav v důsledku povodní;
- Program podpory ozdravných pobytů dětí z oblastí se zhoršenou kvalitou ovzduší;
- Společný program Moravskoslezského kraje a Ministerstva životního prostředí na podporu výměny stávajících ručně plněných kotlů na tuhá paliva za nové, nízkoemisní automatické kotle na uhlí nebo uhlí a biomasu v Moravskoslezském kraji.⁶⁸

⁶⁸ STÁTNÍ FOND ŽIVOTNÍHO PROSTŘEDÍ ČR. [online].[cit. 2013-01-19]. Dostupné z: <https://www.sfzp.cz/sekce/163/strucne-o-narodnich-programech/>

PRAKTICKÁ ČÁST

5 PERSONÁLNÍ STRUKTURA ZAMĚSTNANCŮ SFŽP ČR

Personální struktura zaměstnanců Státního fondu životního prostředí ČR odpovídá nařízení řídicího orgánu, který určuje počet systemizovaných pracovních míst na Fondu pro určité období. Zpravidla jsou tyto počty určovány na jeden kalendářní rok.

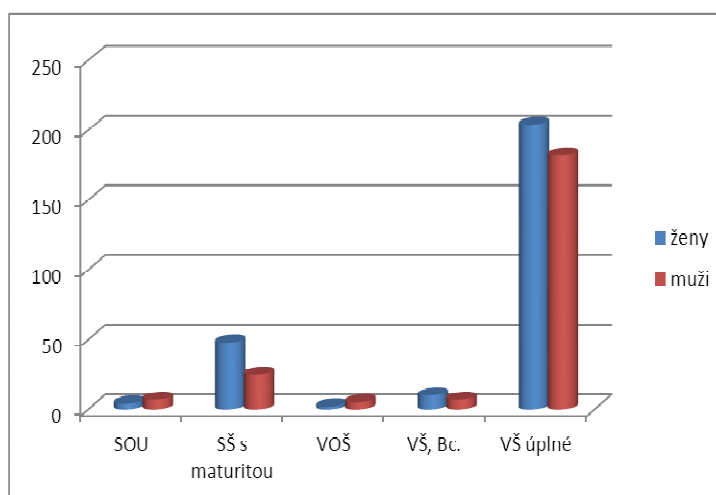
Počet systemizovaných pracovních míst pro rok 2013 byl stanoven na 505 zaměstnanců. V současné době je v pracovním poměru k 31. 1. 2013 494 zaměstnanců a u 77 zaměstnanců jsou sjednány dohody konané mimo pracovní poměr, dále pak 9 zaměstnanců využívá možnosti zkrácených pracovních úvazků.

Průměrný věk u zaměstnanců je 38,53 let, u žen 38,06 a u mužů 39,09 let.

Podíl zaměstnanců dle pohlaví je při celkovém počtu 494 zaměstnanců následující: tvoří jej 269 žen a 225 mužů. Ve vedoucích pozicích je z celkového počtu 91 zaměstnanců 46 žen a 45 mužů.

Vzhledem k tomu, že Státní fond životního prostředí ČR zaměstnává odborníky z oblasti životního prostředí, obnovitelných zdrojů energie, energetiky a stavebnictví, je většina zaměstnanců vysokoškolsky vzdělána.

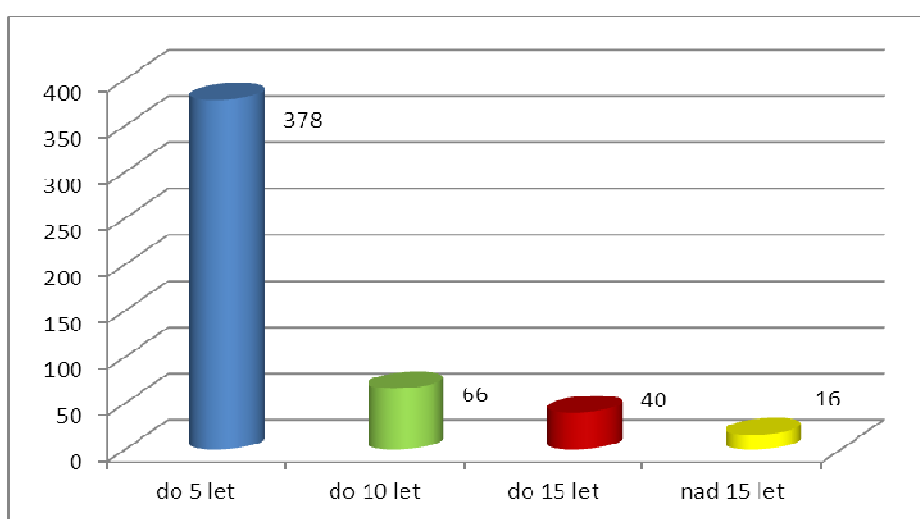
Graf 1: Vzdělání zaměstnanců SFŽP ČR



Zdroj: SFŽP ČR, Personální systém IN-SY-CO

Státní fond životního prostředí ČR je poměrně stabilním zaměstnavatelem, což uvádí následující graf s trváním pracovního poměru zaměstnanců se stavem k 31. 12. 2012. Při délce pracovního poměru do pěti let je nutné poukázat na rozšíření působnosti Státního fondu životního prostředí ČR s programem Zelená úsporám, který byl odstartován 22. 4. 2009, přičemž k 1. 1. 2009 pracovalo ve Státním fondu životního prostředí ČR 338 zaměstnanců a k 31. 12. 2009 bylo v pracovněprávním vztahu 483 zaměstnanců. K dalšímu nárůstu počtu zaměstnanců přispíval zájem ze strany žadatelů o tento program.

Graf 2: Trvání pracovního poměru k 31. 12. 2012



Zdroj: SFŽP ČR, Personální systém IN-SY-CO

V průběhu roku 2012 bylo přijato 63 zaměstnanců, z toho 36 žen a 27 mužů. V období 1. 1. 2012 až 31. 12. 2012 rozvázalo 56 zaměstnanců pracovní poměr, 28 žen a 28 mužů.

5.1 Vznik volné pracovní pozice a její popis

Na základě odsouhlaseného počtu systemizovaných pracovních míst v organizaci dochází k neustálé kontrole pracovních míst na všech postech. Během kalendářního roku může docházet k různým pohybům, které můžeme rozdělit na tři základní skupiny. V první skupině se nachází zaměstnanci, u kterých je plánovaný pohyb během tohoto období, jedná se především o zaměstnance, kteří dosáhnou důchodového věku a budou

odcházet do důchodu, odchody na mateřské a rodičovské dovolené nebo zaměstnanci, u nichž se předpokládá určitý posun v kariéře a tím k tzv. vnitřní mobilitě. Druhá skupina zahrnuje zaměstnance, kteří podají žádost o rozvázání pracovního poměru, u této skupiny nelze s určitostí jejich počty předem stanovit. Do třetí skupiny náleží zaměstnanci, kteří jsou přijati nebo propuštěni na základě změny organizačního plánu. Tyto změny mohou nastat z různých důvodů, např. navýšením počtu výzev pro nastávající období, větší finanční náročnost projektů atd., nebo naopak reorganizací nařízenou v důsledku šetření ve státní správě, se kterou se Státní fond životního prostředí ČR musel potýkat v roce 2010, kdy bylo propuštěno celkem 93 zaměstnanců.

Na základě těchto uvedených skutečností je nutné plánovat a identifikovat potřeby organizace. Při vzniku volného pracovního místa je rozhodující, za jakým účelem volná pozice vznikla a jaké budou kladeny požadavky na nového zaměstnance. Za účelem specifikace je zpracována na každou pracovní pozici Pracovní náplň, která obsahuje základní požadavky na výkon. Mezi hlavními to jsou odborné vzdělání nebo dlouholetá praxe v oboru v případě středoškolského vzdělání. K dalším požadavkům jsou zařazeny například schopnost pracovat v týmu, odolnost vůči stresu, schopnost organizace práce v čase, trestní bezúhonnost a komunikační dovednosti. Na pozicích, jakými jsou například kontroloři nebo projektoví manažeři, patří k základním požadavkům také řídicí průkaz skupiny B, neboť mezi jejich hlavní pracovní náplň patří kontroly a dohlídky na projektech.

V pracovní náplni je obsaženo platové zařazení jednotlivého zaměstnance (dle Katalogu prací podle povolání a platových tříd ve veřejných službách a správě) a určená katalogová činnost, která se odvíjí od zařazení do platové třídy. Následuje základní popis pracovních činností spojených s pozicí. V případě Projektového manažera se jedná o popis, viz příloha D.

5.2 Proces vyhlášení výběrového řízení

Na základě návrhu Pracovní náplně pro uvolněné místo a žádosti vedoucího oddělení a vedoucího odboru se souhlasem náměstka úseku je vyhlášeno výběrové řízení. Tento požadavek je předán na Odbor lidských zdrojů, který ho zpracuje

a v co nejkratší době zveřejní informaci o vyhlášení výběrového řízení na určitou pozici. Tato doba je interně určena do dvaceti čtyř hodin. Tento postup je zapracován v Pracovním řádu organizace.

Vyhlášení výběrového řízení je zveřejněno na webových stránkách Státního fondu životního prostředí ČR, ohlášeno na Úřadu práce pod hlavičkou Ministerstva práce a sociálních věcí a dle Usnesení vlády České republiky č. 313 ze dne 2. 5. 2012 ohlášeno na Ministerstvu pro místní rozvoj po dobu minimálně čtrnácti dnů.

Dalších prostředků k inzerci prostřednictvím soukromých inzertních společností Státní fond životního prostředí ČR nevyužívá, a to z důvodů úspory výdajů ve státní správě a pro vysokou nákladnost. K tomuto kroku se přistupuje, pokud se na danou pozici přihlásí nekvalifikovaní uchazeči. V minulosti docházelo k takovým problémům především v krajských městech, kde má Fond svá krajská pracoviště. V tom případě byla oslovena místní periodika a inzerce byla zveřejněna prostřednictvím nich. V současné době je zde stabilní základna zaměstnanců a díky projektům OPŽP, ale hlavně programu Zelená úsporám je o zaměstnání v regionální organizaci velký zájem.

5.2.1 Inzerát

Při sestavování inzerátu na volnou pracovní pozici je nutné řídit se Pracovní náplní, konkrétními požadavky na uchazeče určené vedoucím oddělení, popřípadě vedoucím odboru, ale hlavně Usnesením vlády České republiky č. 313 ze dne 2. 5. 2012, které schvaluje Metodiku výběru zaměstnanců implementujících fondy Evropské unie v programovém období let 2007 až 2013 a v programovém období 2014+, viz kapitola 2.2. Zveřejňovaný inzerát obsahuje povinné údaje dle Usnesení vlády č. 313, dále je zde uváděn název pozice, specifikace vzdělání, pokud je požadavek znalosti cizího jazyka, uvádí se jaký jazyk je požadován a jeho úroveň v rámci Evropského referenčního rámce, specifikace počítačové gramotnosti (MS Excel - kontingenční tabulky, práce s grafy). V inzerátu je popsána činnost a zodpovědnost na určité pozici, např. účast na přípravě a realizaci projektů financovaných z EU apod. Jsou uvedeny výhody zaměstnání ve státní správě: zajímavá práce v příjemném a perspektivním

kolektivu nebo možnost dalšího vzdělávání. V neposlední řadě je pak uveden předpokládaný nástup, kontaktní osoba z organizace a je určeno datum, do kdy se uchazeči mohou hlásit do výběrového řízení.

5.2.2 Sběr došlých životopisů a jejich zpracování

Po zveřejnění inzerátu po určenou dobu dochází ke sběru životopisů. Uchazeči se hlásí na určenou e-mailovou adresu. Je vhodné používat speciální adresy, kde se reakce na inzeráty nemísí s ostatní korespondencí vypisovatele inzerátu.

V současné době, kdy je vysoká nezaměstnanost a dostatek kvalitních uchazečů, je o vypsání výběrové řízení velký zájem. Mnohdy se stává, že na vypsanou pozici se přihlásí několik desítek uchazečů. U pozic administrativního typu, jako je například asistentka, reaguje do dvaceti čtyř hodin až sto zájemců. V takových případech je velký výběr z vysokého počtu uchazečů mnohdy nekvalitní. U pozic odborných je reakce nižší, asi padesát až osmdesát uchazečů během čtrnácti dnů. V takovémto počtu se jedná většinou o asi 20 % uchazečů, kteří nesplňují dané požadavky vůbec, 60 % částečně a plně odpovídá daným požadavkům asi 20 %.

Za sběr došlých životopisů je odpovědný zaměstnanec z Odboru lidských zdrojů, který všechny životopisy třídí a předává je vedoucímu příslušného odboru. Předávání životopisů probíhá v papírové podobě a pouze v jednom výtisku. Vedoucí odboru a vedoucí oddělení došlé reakce zpracují a vybrané uchazeče s udáním termínů výběrových řízení vrátí na Odbor lidských zdrojů. Ostatní uchazeči, kteří nebyli vybráni k výběrovému řízení, jsou prostřednictvím Odboru lidských zdrojů vyrozuměni s negativním výsledkem a poděkováním o zájem pracovat ve Státním fondu životního prostředí ČR. Jejich životopisy jsou skartovány a smazány z e-mailové adresy. Vybraní uchazeči jsou telefonicky pozváni k výběrovému pohovoru. Je jim sdělen termín a adresa, na které se bude výběrové řízení konat a případné požadavky vedoucích. Zvláštní požadavky jsou kladeny pouze v případě konání druhých kol výběrových pohovorů, kde se jedná například o zpracování odpovědi žadatele na jeho dotaz nebo stížnost, kdy je kladen požadavek mít alespoň základní znalost například Implementačního dokumentu pro OPŽP.

Po dohodě a kompletaci všech pozvaných uchazečů jsou zpracovány pozvánky k výběrovému pohovoru, které obsahují datum a místo konání, časový harmonogram dne s přesně udanými jmény pozvaných a jmenný seznam výběrové komise. V případě pozic, u kterých bude alespoň z části pracovní náplní práce s Operačním programem Životní prostředí, je dle Metodického pokynu povinná minimálně tříčlenná komise, z nichž jeden ze členů musí být z Odboru lidských zdrojů.

5.3 Výběrové pohovory

Samotné výběrové pohovory jsou připravovány několik dní dopředu. Na Státním fondu životního prostředí ČR je kladen důraz na kvalitní zaměstnance, a proto jsou výběrová řízení důležitou strategií organizace. Pro pohovory je zarezervována zasedací místnost, aby nedocházelo k vyrušování jak komise, tak uchazeče a byl zajištěn klidný průběh pohovorů. Uchazečům je nabídnuto pití a příjemné prostředí organizace.

Před zahájením pohovorů si každý člen výběrové komise přečte životopis každého jednotlivého uchazeče a připraví se otázky, popřípadě testy. Testy zpracovává vedoucí oddělení, ve kterém případný zaměstnanec bude pracovat. Většinou se jedná o rozlišení a pojmenování (česky, latinsky) stromů a keřů, což je příklad v případě pozice projektového manažera na Odboru ochrany přírody a odpadů se zaměřením na krajinu. Zástupce Odboru lidských zdrojů zajistí plynulý průběh pohovorů s tím, že bude informována recepce organizace, kam jsou všichni uchazeči směřováni po příchodu do budovy. Tento zástupce Odboru lidských zdrojů bude mít k dispozici všechny životopisy, Protokoly o výběrovém řízení, které se zpracovávají ke každému uchazeči jednotlivě, a bude zajišťovat hladký průběh jednotlivých pohovorů s uchazeči. Výběrová komise se před samotným zahájením pohovorů dohodne na jednotném programu celého pohovoru.

Na Státním fondu životního prostředí ČR se používá metoda strukturovaných nebo polostrukturovaných pohovorů. Dle předem dohodnutého harmonogramu probíhají celé rozhovory, jejichž délka je stanovena na třicet minut.

Uchazeči jsou vyzvednuti na recepci organizace pracovníkem Odboru lidských zdrojů, se kterým komunikovali telefonicky při pozvání k výběrovému řízení a jsou

přizváni do zasedací místnosti, kde bude probíhat samotné výběrové řízení. Jsou jednotlivě představeni všem členům komise a přivítáni. Je snaha navodit příjemnou atmosféru, proto je u pohovorů pracovník, kterého již „znají“ z telefonického rozhovoru. Pracovník Odboru lidských zdrojů uchazeči představí celý průběh výběrového řízení a seznámí jej s požadavky, které bude komise od uchazeče požadovat. Uchazeč je seznámen s tím, že si členové komise během rozhovoru budou zapisovat poznámky. Harmonogram pohovorů je následující:

- Co víte o organizaci Státního fondu životního prostředí ČR?
- Proč jste se přihlásil do výběrového řízení?
- Jaká je Vaše praxe, na jakých projektech pracujete nebo jste pracoval v zaměstnání, ve škole?
- Představení pozice, na které je vypsané výběrové řízení, požadavky a představy vedoucích o novém kolegovi.
- Představení organizačních záležitostí, pracovní smlouva, pracovní doba, nabídka benefitů pro zaměstnance apod.

Celý pohovor je veden zaměstnancem Odboru lidských zdrojů, který je zodpovědný za jeho hladký průběh. S uchazečem nejprve mluví a ptá se na organizaci, na případné zkušenosti s organizací, je položena otázka: „Proč se přihlásil do výběrového řízení?“ a dotazuje se na dosavadní praxi. Poté je předáno slovo případnému přímému nadřízenému, který na základě předcházejících otázek personalisty, může plynule navázat na odbornější otázky a tím se i začne prezentovat pozice, na kterou je vyhlášeno výběrové řízení. V závěru pohovoru je představena organizace a její nabízené výhody státního zaměstnance. Uchazeč je seznámen s dobou trvání pracovní smlouvy, je nastíněno platové ohodnocení, organizační pravidla Fondu a výhody ve formě benefitů. Během celého průběhu a na konci pohovorů je vyzván uchazeč k případným dotazům k pozici či doplnění, které by ho zajímalo a nebylo zodpovězeno. Každému uchazeči je předána vizitka zaměstnance Odboru lidských zdrojů pro případné doplňující dotazy, na které se zapomněl zeptat při pohovoru. V úplném závěru je upřesněn termín, kdy bude uchazeč seznámen s výsledky pohovorů a jakým způsobem. Uzavření výběrového řízení je zpravidla do dvou dnů po posledním pohovoru. Pokud je uchazeč vybrán jako vítěz, je mu tento výsledek sdělen telefonicky

a jsou mu sděleny kroky, které budou následovat. Uchazeči, kteří nebyli vybráni, jsou s výsledky seznámeni prostřednictvím e-mailu, popřípadě je jim vyrozumění zasláno poštou. Pohovor je zakončen poděkováním a rozloučením se se členy komise. Je vyprovozen zaměstnancem Odboru lidských zdrojů do společných prostor Fondu, následuje rozloučení a poděkování za účast.

Ke každému pohovoru je zpracován Protokol o výběrovém řízení, viz příloha E. V protokolu se nachází jméno účastníka, nabízená pozice, způsob reakce na volnou pozici, datum konání pohovoru, praxe účastníka, znalosti a hodnocení. V závěru protokolu je vyjádření komise: přijat / nepřijat, z jakého důvodu, způsob a datum vyrozumění. Protokol je podepsán všemi účastníky výběrového pohovoru. Tento protokol se ukládá pro potřeby auditů a kontrol - dle Metodického pokynu MMR. Po ukončení pohovorů je zpracován celkový zápis výběrového řízení, kde jsou zaevidovány celkové počty uchazečů a je zde popsán průběh celého procesu.

5.3.1 Výběrové řízení – Projektový manažer

V následujícím oddílu bude popsáno výběrové řízení pozice Projektového manažera do Odboru ochrany přírody a odpadů. Avízo volné pozice bylo zveřejněno na základě uvolněného pracovního místa z důvodů odchodu zaměstnankyně na mateřskou dovolenou a proběhlo dle Usnesení vlády č. 313 ze dne 2. 5. 2012. Došlo ke sběru a zpracování došlých životopisů. Na základě tohoto výběrového řízení bylo přijato 83 životopisů. Z celkového počtu se přihlásilo 41 žen a 42 mužů. Vysokoškolské vzdělání mělo 73 uchazečů, z nichž praxi v oboru více jak 1 rok mělo 48 uchazečů, 10 uchazečů mělo středoškolské vzdělání s praxí v oboru více jak 5 let. Průměrný věk přihlášených uchazečů mužů bylo 30,23 let (z celkového počtu 42 jich svůj věk uvedlo 35), u žen byl průměrný věk 28,03 let (z celkového počtu 41 svůj věk uvedlo 36 žen).

Ve výběru byla určena kritéria, podle kterých vedoucí oddělení a vedoucí odboru vybírali uchazeče k pohovorům: s vysokoškolským vzděláním v oboru zahradnictví, praxe s administrací některého z programů Evropské unie, praxe s projektováním, praktické realizace zahrad, popř. zkušenosti ze státní správy. Před zahájením vlastních pohovorů byla sestavena výběrová komise, která se sestávala s vedoucí odboru, vedoucí

oddělení, do něhož se nový zaměstnanec hledá, vedoucího oddělení ze stejného odboru a referenta Odboru lidských zdrojů. Byla sestavena základní osnova pohovorů a byl dohodnut termín konání pohovorů.

K výběrovým pohovorům bylo pozváno 8 uchazečů, 6 žen a 2 muži, 1 uchazeč pozvánku nepřijal z důvodu přijetí jiné pracovní nabídky.

Při samotných pohovorech byla použita metoda strukturovaného pohovoru s použitím poznávacího testu. Poznávací test se skládal z oblasti dendrologie, což obsahovalo pojmenovat česky a latinsky, dle fotografií, stromy a keře. (Javor babyka – *Acer campestre*, Habr obecný – *Carpinus betulus*, Líska turecká – *Corylus colurna*, Borovice vejmutovky – *Pinus strobus*, Brslen evropský – *Euonymus europaeus*, Tavelník van Houtteův – *Spirea x vanhouttei*, Štědřenec odvislý – *Laburnum anagyroides* a Kalina obecná – *Viburnum opulus*). Uchazeči byla představena výběrová komise a průběh výběrového pohovoru.

Jednotliví uchazeči se prezentovali dle předpokladů komise velice dobře a průběh pohovorů probíhal bez problémů.

V následujícím přehledu byli uchazeči rozdělení na dvě skupiny, v první skupině byli uchazeči, kteří svými zkušenostmi a znalostmi odpovídali částečně představám komise, ve druhé skupině byli uchazeči, kteří splňovali požadavky plně.

V první skupině byli 4 uchazeči, z toho 2 ženy a 2 muži. Všichni dosáhli plného vysokoškolského vzdělání v oblasti zahradní architektury nebo životního prostředí – přírodovědecká fakulta.

Obrázek 3: První skupina u výběrového řízení

Uchazeč číslo:	Vzdělání uchazeče:	Praxe uchazeče:
1.	Karlova univerzita, Přírodovědecká fakulta	1 rok zahradník, 4 roky referent ochrany přírody a krajiny, 4 roky vedoucí pracovník
2.	Moskevská státní lesní univerzita, Fakulta zahradní architektury	2 roky inženýr územního plánování, 2 roky administrátor a návrhář
3.	Mendelova univerzita, Zahradnická fakulta	4 roky zahradnice, 2 roky projektant
4.	Mendelova univerzita, Zahradnická fakulta	15 let projektant, 1 rok vedoucí pracovník

Zdroj: vlastní zdroj

Komentář k první skupině výběrového řízení:

První uchazeč splňoval požadavky dle životopisu, z rozhovoru vyplynula jeho orientace spíše na praktické části, tzn. dohled na vykonání přidělené práce, zajištění materiálu a personálního obsazení, jednání se zákazníky. Závěr komise: splňuje předpoklady do praxe, spíše ovocnářství, přehled o Fondu minimální, test splnil. Komunikativní, ale negativistický postoj ke většině organizací, kde pracoval.

Druhý uchazeč měl prezentovanou praxi v oblasti projektování a realizace zahrad. Povědomí uchazeče o pozici bylo dostačující, uměl se orientovat v projektové dokumentaci, nikdy nebyl určen pro samostatnou práci, vždy pod vedením nadřízeného. Závěr komise: u uchazeče byla známka určité suverénnosti, v budoucnosti by se mohly vyskytnout problémy s plněním úkolů, jako jsou termíny, dodržování pravidel a metodik. Přehled o Fondu nulové, test splnil.

Třetí uchazeč měl praxi v oblasti územního plánování a v navrhování zahrad. Byl zde patrný vnitřní rozpor mezi plánováním a jeho představou o schválených projektech, které byly realizovány. Závěr komise: uchazeč není týmový hráč, nerad se podřizuje daným pravidlům, test splnil. Komunikativní, ale svéhlavý.

Čtvrtý uchazeč dle praxe plně odpovídal daným požadavkům, praxe z oblasti zakládání a údržby zahrad a s administrativou s tím spojenou, jednání a dodavateli a klienty. Uchazeč měl představu o pozici, tak jak mu byla představena, ale z výběrového pohovoru odstoupil z důvodů nízkého finančního ohodnocení.

Ve druhé skupině byli uchazeči, kteří plně odpovídali požadavkům a na základě pohovorů a stali se vítězi.

Obrázek 4: Druhá skupina u výběrového řízení

Uchazeč číslo:	Vzdělání uchazeče:	Praxe uchazeče:
1.	Česká zemědělská univerzita, Fakulta agrobiologie, potravinových a přírodních zdrojů	4 roky projektant
2,	Česká zemědělská univerzita, Obor zahradnické inženýrství	4 roky zahradník, 5 let vedoucí pracovník, 6 měsíců osoba samostatně výdělečně činná
3.	Mendelova univerzita, Zahradnická fakulta	3 roky hlavní zahradní architekt

Zdroj: vlastní zdroj

Komentář k druhé skupině výběrového řízení:

První uchazeč měl vzdělání v oblasti agrobiologie, obor produkční a okrasné zahradnictví, praxi čtyři roky v oblasti projektování, realizaci a údržbě exteriérové zeleně, chemické ochrany a výživy rostlin. Během rozhovoru bylo zjištěno, že uchazeč nevládní řídičské oprávnění skupiny B. Závěr komise: uchazeč má přehled o pozici, z praxe jsou zkušenosti s projektováním, rozpočtováním a realizací projektů, kontrolou na místě, komunikací se zákazníky. Přehled o Fondu výborný, test splnil. V současné době na úřadu práce, může nastoupit ihned. Nevlastní řídičský průkaz, ale má zájem si ho dodělat. Působí sympaticky, příjemné vystupování, klidný, komunikativní.

Druhý uchazeč měl vzdělání v oboru zahradnické inženýrství, praxi tři měsíce ve státní správě v oboru životního prostředí, devět let jako zaměstnanec velké organizace, spravující Magistrát hl. města Prahy, z toho čtyři roky jako zahradník a referent, poté pět let jako vedoucí oddělení životního prostředí, v posledním půlroce pracuje jako osoba samostatně výdělečně činná. Závěr komise: letitá praxe v oblasti dendrologie, arboristiky, zkušenosti s projektováním, rozpočtováním, komunikací s úřady, zaměstnanci, znalost time managementu, aktivní řídič. Přehled o Fondu dobrý, test splnil. Komunikativní, při rozhovoru aktivní, příjemné vystupování. Komise doporučila uchazeče přijmout. Uchazeč po sdělení rozhodnutí komise z výběrového řízení odstoupil z důvodů přijetí zakázky jako osoba výdělečně činná. Hrál zde také svoji roli pracovní smlouva na dobu určitou.

Třetí uchazeč měl vzdělání v oboru management zahradních a krajinářských úprav a praxi jako hlavní zahradní architekt. Závěr komise: zkušenosti z oblasti projektování zahrad, rozpočtování, vedení týmů, komunikace s dodavateli a zákazníky, arboristikou, vlastní realizace při zakládání zeleně. Přehled o Fondu výborný, test splnil. Uchazeč je zaměstnán a musí podat výpověď zaměstnavateli. Příjemné vystupování, aktivně se dotazuje, celkově působí akčně.

V této druhé skupině byli kvalitní uchazeči, kteří svou praxí a znalostem odpovídají požadavkům na pozici projektového manažera. Po zvážení všech nabídek se komise rozhodla pro druhého uchazeče. Ten z výběrového řízení odstoupil, viz výše. Po dalším rozboru se komise rozhodla pro prvního uchazeče, i když jeho handicapem bylo to, že nevládní řídičský průkaz. S vedoucí oddělení a uchazečem bylo dohodnuto, že si nový zaměstnanec ve zkušební době zajistí řídičské oprávnění a bude

plnohodnotným členem týmu. Při rozhodování bylo také zohledněno to, že je uchazeč na Úřadu práce a může nastoupit ihned.

Při pohovorech byli uchazeči seznámeni s termínem rozhodnutí výběrové komise a tudíž s obdržáním výsledků jejich úspěchu či neúspěchu při pohovorech. Na základě rozhodnutí výběrové komise bylo uchazečům, kteří vyhráli výběrové řízení, toto rozhodnutí sděleno telefonicky. Ostatním uchazečům, kteří neuspěli, byl zaslán e-mail s výsledkem a poděkováním za projevový zájem a účast na výběrovém řízení.

6 ANALÝZA PRŮBĚHU VÝBĚROVÝCH ŘÍZENÍ

Na základě předchozího popisu procesů výběrových řízení ve Státním fondu životního prostředí ČR je zřejmé, že organizace využívá pouze základních metod a běžných prostředků k dosažení svých cílů. V záběru této kapitoly bude zpracována SWOT analýza.

Při plánování počtu zaměstnanců jsou ze strany řídicího orgánu na daný rok stanovené počty full time equivalent, což opravňuje organizaci rozvrhnout si a přesně určit, na jakých postech dojde k navýšení pracovních pozic. To napomáhá k lepšímu plánování, přípravě výběrových řízení, k lepší koordinaci činností a rychlejšímu plnění stanovených podmínek.

Za velmi pozitivní věc lze považovat probíhající proces úpravy pracovních náplní, ke kterému dochází v posledních měsících a který zpracovává organizace spolu s řídicím orgánem. Po ukončení těchto změn dojde k jednotnému a přehlednějšímu standardu.

K částečně problematickým záležitostem lze zařadit využívání prostředků při vyhledávání nových zaměstnanců, které jsou omezené hlavně z důvodů finanční náročnosti. Inzerce, která probíhala v minulých letech prostřednictvím internetových portálů, je omezená na minimum, a proto se stává u některých pozic, že je odezva malá a uchazeči mají nižší kvalifikaci. To vede k prodlužování celého výběrového řízení a zbytečného tlaku na stávající zaměstnance. Organizace pozastavila také své prezentace na vysokoškolských veletrzích či jakoukoliv spolupráci s vysokými školami.

Vzhledem k tomu, že je nastaven základní obsah inzerátů na pozice v organizaci prostřednictvím Usnesení vlády České republiky ze dne 2. 5. 2012, č. 313 a organizace se jím řídí, jsou inzeráty přehledné a mají jednotný styl.

Při sběru reakcí na vyhlášené výběrové řízení je zřízen speciální účet emailové adresy, kde se všechny odezvy shromažďují a tím jsou přehlednější. Nedostatkem je častá poruchovost automatické odpovědi, kde organizace děkuje za projevený zájem na určitou pozici.

Samotné pohovory lze hodnotit pozitivně jen do té míry, že pohovory které probíhají, jsou předem připravené výběrovou komisí, že v komisi se nachází přímý nadřízený, který má možnost se vyjádřit k uchazeči. Za problematické považují určený

čas - třicet minut, v některých případech je to krátká doba pro dostatečnou prezentaci jak pozice, tak uchazeče. Málo se využívají metody, jako jsou například behaviorální pohovor, znalostní nebo osobnostní testy. Při použití těchto metod se získá více informací o uchazeči a bude snazší posoudit jeho vhodnost na určenou pozici.

Jako pozitivní vnímám nastavení odpovědi a poděkování ze strany organizace směrem ke všem uchazečům, kteří se přihlásili do výběrového řízení, ať už byli pozváni k pohovorům či nikoli. Uchazeči tento postoj přijímají s povděkem a jejich reakce jsou většinou pozitivní.

Organizace věnuje při nástupu nového zaměstnance do zaměstnání velkou pozornost s jeho seznámením se s organizací. Po zpracování všech dokumentů důležitých pro nástup je pro zaměstnance připraveno úvodní seznámení s organizací. Zde jsou prezentovány hlavní cíle a administrované programy, činnosti všech důležitých odborů a oddělení. Každý oddíl vede zaměstnanec, který se zabývá určitou danou činností a programem. Při prezentaci každý nový zaměstnanec obdrží příručku „Návod použití fondu“ kde jsou základní věcné rady po nástupu do zaměstnání. Obsahuje informace, poradí a pomůže zaměstnanci se orientovat v nastavených postupech a procesech v organizaci.

Obrázek 5: SWOT ANALÝZA

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> - přesné stanovení textace inzerátů - stanovení výběrové komise a její role - vhodně zvolená věková struktura zaměstnanců (starší zaměstnanci s praxí a absolventi s přehledy nových technologických postupů) - uzavírání výběrových řízení – odpovědi na všechny došlé reakce 	<ul style="list-style-type: none"> - omezené zdroje inzerce, prezentace organizace - vysoká vytíženost vedoucích pracovníků, která se odráží na určeném čase pro VŘ - málo využívané moderní metody při výběrovém řízení (AC, behaviorální pohovor)
Příležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none"> - přijímání zaměstnanců pro nové programy na ochranu životního prostředí - stabilizace zaměstnanců, pracovní smlouvy na dobu neurčitou 	<ul style="list-style-type: none"> - nízká praxe uchazečů - uchazeči s vysokými nároky na platové ohodnocení

Zdroj: vlastní zdroj

7 NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ SOUČASNÉHO STAVU CELÉHO PROCESU VÝBĚROVÝCH ŘÍZENÍ V ORGANIZACI

V této kapitole budou navrženy možnosti ke zlepšení či zefektivnění současného stavu celého procesu výběrových řízení ve Státním fondu životního prostředí ČR. Tento návrh vyplývá z předešlého hodnocení a zpracované SWOT analýzy. Tyto návrhy se opírají o poznatky uvedené v teoretické části.

Zejména při obtížněji obsazovaných postech by bylo vhodné a účelné uvažovat o inzerci na internetových portálech, které jsou mezi uchazeči oblíbené a značně využívány. I když je jejich služba mnohdy nákladná, v konečném důsledku se vyplatí pro rychlejší a větší zájem uchazečů, ze kterých lze efektivněji vybírat.

Mezi další možnosti efektivnějšího vyhledávání pracovníků patří spolupráce s personálními agenturami. Tato metoda není vůbec využívána, i když specificky zaměřené pozice jsou i na veřejně inzerovaných místech limitované.

Při sběru došlých reakcí na e-mailové adrese je nutné neustále sledovat stav reakcí a případně řešit problémy v průběhu vyhlášení. Pokud bude malá odezva, bude nutné řešit inzerci v dalších médiích či zveřejnit inzerát na veřejně dostupných místech, jako jsou nástěnky na úřadech nebo na vysokých školách.

Samotné pohovory přizpůsobovat více hledané pozici, více využívat testy, pokud bude probíhat test, prodloužit pohovor na delší dobu. Další možností ke zlepšení a zkvalitnění pohovorů je proškolení vedoucích pracovníků v některých moderních metodách řízení výběrových pohovorů, kde budou moci lépe uplatnit své zkušenosti a znalosti prezentované pozice. Na základě tohoto proškolení bude i následné hodnocení uchazeče kvalitnější.

Dalším vhodným procesem, jenž by bylo účelné uvést do praxe, je adaptační program, který v organizaci není zaveden a který by napomohl v dlouhodobém přehledu plánování adaptace, a to jak pro nové zaměstnance, tak pro vedoucí pracovníky.

Vzhledem k tomu, že tato práce analyzovala a navrhovala procesy ke zlepšení, je k dispozici vyjádření organizace, viz příloha F.

ZÁVĚR

Cílem bakalářské práce bylo popsat, zanalyzovat a navrhnout zlepšení výběrových řízení nových zaměstnanců ve Státním fondu životního prostředí ČR.

V teoretické části jsou vymezené pojmy personálních činností, personálního plánování a metody získávání a výběru zaměstnanců. Došlo k popisu nejpoužívanějších metod a postupů v moderní personalistice při náboru a výběru nových zaměstnanců. V závěru této části je popsána organizace - Státní fond životního prostředí ČR. Tato část zahrnuje charakteristiku jejích činností, cíle, pro které byla zřízena a popis organizační struktury. Dále je představen přehled programů, které Fond administruje, s popisem finančního objemu každého určitého programu, vymezením administračního období nebo přehledu výzev pro nastávající období, s věcným rozčleněním programu. Programová období administrovaných programů se dotýkají každého ze zaměstnanců, neboť na základě délky administrace se určují pracovní smlouvy každého zaměstnance. To je velice neefektivní při nákladnosti celého procesu přijímání a zapracování zaměstnanců, kteří jsou odborníky ve svých oborech. Proces seznámení a úplného přehledu s celou agendou trvá zaměstnancům několik měsíců.

Praktická část obsahuje popis personální struktury organizace s přehledy počtů zaměstnanců. V další části je popsán vznik a analýza nové pracovní pozice, proces vyhlášení výběrového řízení s úpravou inzerátu, dle předepsaných pokynů. Pokračující proces výběrových řízení je popsán od sběru dat od uchazečů, po přípravu přijímacích pohovorů až po samotné rozhovory výběrové komise s uchazeči.

V jedné z kapitol jsou popsány výběrové pohovory na pozici projektového manažera do Odboru ochrany přírody a odpadů, které proběhlo na základě vypsaného výběrového řízení. Jsou zde popsány samotné pohovory včetně přehledu přihlášených uchazečů, jejich vzdělání, praxe a konečného hodnocení výběrové komise. Toto výběrové řízení proběhlo dle strukturovaného pohovoru a využitím poznávacího testu. Test zkoumal přehled z dendrologie, kde uchazeči měli poznat dle fotografií stromy a keře, které se běžně používají pro zalesňování parků a veřejných prostor. Pozice, na kterou bylo vyhlášené výběrové řízení, se zabývá vedením projektů v rámci Operačního programu Životní prostředí a soustředí se na zalesňování a rekultivaci krajiny. Náplní této pozice je administrace celého projektu, do které také patří dohlídka na místě s kontrolou

použitých a předepsaných kultivarů. Dohlídky se provádějí u všech projektů, což obsahuje také další znalosti, jako je příklad arboristika – komplexní péče o stromy.

Na základě výše popsaného výběrového řízení je zřejmé, že činnosti, které jsou prováděny na Fondu, jsou nejen zajímavé, ale i vykonávané účelně s ohledem na budoucnost.

V závěru praktické části byl zhodnocen celý proces výběrových řízení, jsou zde shledány možnosti a příležitosti k lepšímu a efektivnějšímu využití. Jedná se především o odbornější vedení pohovorů, kde je největším limitem časový prostor, od kterého se odvíjí kvalita pohovorů. Téměř nedochází k využívání testů, které by mohly napomoci při konečném rozhodování o výsledcích výběrových pohovorů. Proto je navrženo pro vedoucí pracovníky školení, které by jim napomohlo se lépe orientovat v nabízených alternativách hodnocení, a tím i testování.

Dalším velkým prostorem pro nábor zaměstnanců je spolupráce s personálními agenturami v případě specifických nároků na pozici. V konečném součtu nákladů bez použití personální agentury lze totiž mnohdy dojít k závěru, že časová prodleva byla dlouhá a tím i nákladná.

Jak analýza ukazuje, silná stránka v procesu přijímání zaměstnanců je nejen přesná textace inzerátů, stanovení výběrové komise a důsledné uzavírání výběrových řízení ve formě zasílání odpovědí všem uchazečům o nabízenou pozici, ale i věková struktura zaměstnanců. V organizaci se dbá na vhodné propojení zaměstnanců s mnohaletou praxí s kolegy, kteří mají menší zkušenosti v oboru, ale na druhou stranu přinášení nové pohledy a názory.

V rámci znalosti prostředí Fondu je dobré zmínit i samotné zaměstnance organizace. Jejich práce je jejich povoláním. Jen tak mohou zvládat zadané úkoly s profesionálním přístupem v mnohdy vypjatých situacích, se kterými se setkávají. Mají snahu pomoci žadatelům s obtížnou administrativou, která je spojená s financováním projektů.

V této bakalářské práci na základě použité literatury se podařilo identifikovat nedostatky dosud praktikovaných výběrových řízení na Fondu, a jak naznačila analýza, lze částečně slabé stránky eliminovat.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

ALINČE, F. a TOMŠÍ I. Katalog prací uplatňování podle povolání a platových tříd ve veřejných službách a správě k 1. 1. 2010. Olomouc: ANAG,2010, sv. ÚZ. ISBN 9878-80-7263-614-3.

ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada, c2002, 856 s. ISBN 80-247-0469-2.

BEDRNOVÁ, E. a NOVÝ, I. Psychologie a sociologie řízení. 3., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007, 798 s. ISBN 978-80-7261-169-0.

D'AMBROSOVÁ, H. Abeceda personalisty. Olomouc: ANAG, 2007-, sv. Práce, mzdy, pojištění. ISBN 978-80-7263-646-4.

FOOT, M. Personalistika. Vyd 1. Praha: Computer Press, 2002, 462 s. ISBN 80-7226-515-6.

HRONÍK F. Poznejte své zaměstnance, Vše o Assessmant centre 1. vyd. Šlapanice: ERA, 2002. ISBN 80-86517-20-9.

KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 3. vyd. Praha: Management Press, 2001, 367 s. ISBN 80-726-1033-3.

Personalistika 2007 - 2008: výklad je zpracován k právnímu stavu ke dni 1. 1. 2007. Praha: ASPI, 2007, sv. Meritum (ASPI). ISBN 978-80-7357-239-6.

SEQUENSOVÁ, H. et al. Lidské zdroje?. Havířov: Question Marks, 2005.218 s, Head Hunter's Handbook. ISBN 80-239-5053-3.

SEZNAM POUŽITÝCH INTERNETOVÝCH ZDROJŮ

OPERAČNÍ PROGRAM ŽIVOTNÍHO PROGRAMU. [online].[cit. 2013-01-19].

Dostupné z: <https://www.opzp.cz/sekce/16/strucne-o-opzp/>.

STÁTNÍ FOND ŽIVOTNÍHO PROSTŘEDÍ ČR. [online].[cit. 2013-01-19]. Dostupné z:

<https://www.sfzp.cz/sekce/92/statni-fond-zivotniho-prostredi-cr/>.

STRUKTURÁLNÍ FONDY EU. [online].[cit. 2013-01-19]. Dostupné z:

www.strukturalni-fondy.cz/cs/Fondy-EU/Narodni-organ-pro-koordinaci/Dokumenty.

ZELENÁ ÚSPORÁM. [online]. c2009 [cit. 2013-01-19]. Dostupné z:

<http://www.zelenausporam.cz/sekce/470/popis-programu/>.

SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ

Seznam obrázků

Obrázek 1: Posloupnost plánovacího procesu	13
Obrázek 2: Přesnost některých metod výběru pracovníků	25
Obrázek 3: První skupina u výběrového řízení	49
Obrázek 4: Druhá skupina u výběrového řízení	50
Obrázek 5: SWOT ANALÝZA	54

Seznam grafů

Graf 1: Vzdělání zaměstnanců SFŽP ČR	41
Graf 2: Trvání pracovního poměru k 31. 12. 2012	42

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A – Usnesení vlády České republiky č. 313.....	I
Příloha B – Metodický pokyn	III
Příloha C – Organizační schéma.....	IX
Příloha D – Pracovní náplň – projektový manažer	X
Příloha E – Protokol o výběrovém řízení	XII
Příloha F – Vyjádření k problematice procesu výběrových řízení ve Státním fondu životního prostředí ČR.....	XIII

PŘÍLOHY

Příloha A – Usnesení vlády České republiky č. 313

VLÁDA ČESKÉ REPUBLIKY



USNESENÍ

VLÁDY ČESKÉ REPUBLIKY

ze dne 2. května 2012 č. 313

o Metodice výběru zaměstnanců implementujících fondy Evropské unie v programovém období let 2007 až 2013 a v programovém období 2014+

Vláda

I. schvaluje Metodiku výběru zaměstnanců implementujících fondy Evropské unie v programovém období let 2007 až 2013 a v programovém období 2014+, uvedenou v části III materiálu č.j. 385/12 (dále jen „Metodika“);

II. ukládá ministrům, v jejichž kompetenci je činnost

1. řídicího orgánu/národního orgánu operačního programu,
2. zprostředkujícího subjektu operačního programu,
3. orgánu centrálního řízení a koordinace fondů Evropské unie,
4. správce rozpočtu operačního programu a hlavního účetního operačního programu,
5. Platebního a certifikačního orgánu,
6. Auditního orgánu,
7. pověřených subjektů auditního orgánu (PAS),
8. Centrálního kontaktního bodu sítě AFCOS (Anti - Fraud Coordination Structure),
9. monitorovacího systému fondů Evropské unie

postupovat v souladu s Metodikou;

III. doporučuje

1. hejtmanům, primátorovi hlavního města Prahy a předsedům Regionálních rad regionů soudržnosti aplikovat na své podmínky základní principy stanovené Metodikou při řešení otázek spojených s výběrem nových zaměstnanců implementujících fondy Evropské unie v programovém období let 2007 až 2013 a v programovém období 2014+;

2. ministru zemědělství zajistit v případě Evropského zemědělského fondu pro rozvoj venkova v programovém období let 2007 až 2013 a Evropského rybářského fondu výběr nových zaměstnanců obdobným způsobem, uvedeným v bodě III/1 tohoto usnesení.

Provedou:

ministři pro místní rozvoj,
práce a sociálních věcí,
životního prostředí, financí,
průmyslu a obchodu,
školy, mládeže a tělovýchovy,
dopravy, vnitra, zdravotnictví,
zemědělství, obrany,
ministřyně kultury

Na vědomí:

hejtmani,
primátor hlavního města Prahy,
guvernér České národní banky,
předseda Úřadu pro ochranu
hospodářské soutěže,
předsedkyně Českého statistického úřadu,
předsedové Regionálních rad
regionů soudržnosti

Předseda vlády
RNDr. Petr Nečas, v. r.

Metodika výběru zaměstnanců implementujících fondy EU v programovém období 2007 – 2013 a v programovém období 2014+

Cílem Metodiky výběru zaměstnanců implementujících fondy EU¹ v programovém období 2007 - 2013 a v programovém období 2014+ (dále Metodika) je harmonizovat základní výběrová kritéria při přijímání zaměstnanců v rámci implementace fondů EU, sjednotit formu zveřejňování výběrových řízení a povinné požadavky kladené na výkon pozice a proces samotného výběru. Důvodem je především zajištění transparentnosti, rovných příležitostí, nediskriminace uchazečů o pozice a dlouhodobého stabilního obsazení pracovních pozic v rámci fondů EU.

I. Subjekty fondů EU

I1 Metodika je určena všem subjektům, které v rámci implementace fondů EU zajišťují funkce:

1. řídicích orgánů operačních programů (RO)/národního orgánu (Cíl Evropská územní spolupráce);
2. zprostředkujících subjektů operačních programů (ZS);
3. orgánu centrálního řízení a koordinace fondů EU (Národní orgánu pro koordinaci);
4. správce rozpočtu operačních programů a hlavního účetního operačních programů;
5. Platebního a certifikačního orgánu (PCO);
6. Auditního orgánu (AO);
7. pověřených subjektů auditního orgánu (PAS);
8. Centrálního kontaktního bodu sítě AFCOS;
9. monitorovacího systému fondů EU.

I2 Dodržování dále uvedených postupů se vztahuje na všechny subjekty zajišťující implementaci fondů EU v programovém období 2007 – 2013 a v programovém období 2014+.

¹ Evropský fond regionálního rozvoje
Evropský sociální fond
Fond soudržnosti
Evropský rybníkový fond
Evropský zemědělský fond pro rozvoj venkova
Evropský námořní a rybníkový fond

II. Základní požadavky

Metodika stanoví minimální požadavky výběru zaměstnanců subjektů zajišťujících implementaci fondů EU:

II.1 Informace o vyhlášení výběrového řízení na příslušnou pozici musí být zveřejněna na webu příslušného subjektu a na webové stránce www.strukturalni-fondy.cz, kterou spravuje Ministerstvo pro místní rozvoj - Národní orgán pro koordinaci (dále MMR-NOK), a to v obou případech nejméně po dobu dvou týdnů.

Pro zveřejnění na webu MMR-NOK odešle zástupce subjektu implementujícího fondy EU inzerát na požadovanou pozici v elektronické podobě (formát MS Word) na e-mailovou adresu zamestnani fondyEU@mmr.cz včetně požadavku od kdy a do kdy má být text inzerátu vyvěšen.

MMR-NOK zajistí jeho zveřejnění do 2 pracovních dnů po jeho obdržení a též informování zástupce subjektu implementujícího fondy EU, který požádal o zveřejnění tohoto inzerátu, o přijetí požadavku na zveřejnění a o datu zveřejnění.

II.2 V inzerátu (na obou webech) musí být uvedeny minimálně následující požadavky vyplývající z požadovaných kompetencí na příslušnou pozici:

Formální požadavky:

1. náplň práce;
2. místo výkonu práce;
3. termín/období zahájení pracovního poměru / dle dohody;
4. plný/částečný pracovní úvazek;
5. délka pracovního poměru (doba neurčitá);
6. uvedení platových či mzdových podmínek, případně platové třídy, tj. odkaz na příslušné usnesení vlády nebo zákon;
7. termín, do kdy má být přihláška do výběrového řízení zaslána;
8. způsob zaslání přihlášky (poštou, e-mailem);

Požadavky kladené na uchazeče:

9. odpovídající odborné znalosti dle typu pozice;
10. odpovídající dosažené vzdělání;

11. zaslání strukturovaného životopisu;
12. uživatelská znalost práce na PC (MS Office);
13. trestní bezúhonnost

II.3 Pro potřeby ověření způsobilosti výdajů v rámci kontrol žádosti o platbu v příslušné etapě je nutno dokladovat úplnou a prokazatelnou auditní stopu, tzn. veškeré dokumenty související s výběrem nových zaměstnanců:

1. doklady o zveřejnění výběrového řízení, tj.:
 - odeslaný e-mail s požadavkem na zveřejnění na webu příslušného subjektu a na webové stránce www.strukturalni-fondy.cz.
 - printscreen celého textu zveřejněného inzerátu na obou uvedených webech;
2. zápis z výběrového řízení podepsaný všemi členy výběrové komise;
3. životopis nově přijatého zaměstnance;
4. protokol/zápis/záznam apod. o přijetí zájemce o zaměstnání v případě uplatnění čl. V (uvést podrobné odůvodnění, proč nebylo realizováno výběrové řízení, doložit, že tento zaměstnanec prošel dříve výběrovým řízením daného subjektu a dále popsat, proč byl zájemce vybrán – kvalifikace, praxe, zkušenost v oblasti fondů EU atd.).

III. Doporučující požadavky

III.1 V inzerátu se doporučuje uvádět další požadavky vyplývající z kompetenci na příslušnou pozici:

1. orientaci v oblasti fondů EU;
2. znalost cizího jazyka (uvést požadovaný stupeň úrovně dle typové pozice);
3. další osobnostní předpoklady uchazeče.

IV. Proces výběru

IV.1 Při výběru nových zaměstnanců musí být sestavena **výběrová komise** složená minimálně ze 3 členů. Doporučuje se, aby jeden její člen byl zaměstnancem personálního útvaru. Členem výběrové komise nesmí být osoba, o jejíž nepodjatosti vůči uchazečům o pracovní místo by bylo možné pochybovat.

IV.2 Z výběrového řízení musí být pořízen zápis, který bude obsahovat minimálně tyto informace:

1. identifikace pozice;
2. období, po které byl inzerát zveřejněn;
3. jmenný seznam všech uchazečů;
4. seznam uchazečů vybraných pro pohovor;
5. data, kdy byly uskutečněny přijímací pohovory;
6. seznam vybraných uchazečů;
7. zdůvodnění výběru zaměstnance, který je výběrovou komisí doporučen k přijetí na danou pozici a určení pořadí dalších uchazečů;
8. datum vyhotovení zápisu z výběrového řízení;
9. jména, pracovní pozice a název útvaru členů hodnotící komise včetně jejich podpisů;
10. přiložený text zveřejněného inzerátu.

IV.3 Při výběru nových zaměstnanců musí být dodrženy postupy zajišťující rovné zacházení a musí být zamezeno diskriminaci. To lze prokázat zápisem z uskutečněného výběrového řízení, ve kterém budou obsaženy minimálně doporučené informace, dle článku IV.2.

V. Mimořádná situace – absence výběrového řízení

V.1 Bez uskutečnění nového výběrového řízení lze přijmout zaměstnance v případě, že:

1. má uzavřenou pracovní smlouvu na dobu určitou podle § 39 zák. č. 262/2006 Sb., zákoník práce a v jeho smyslu zákona dochází k prodloužení smlouvy;

nebo

2. již v daném subjektu implementační struktury, ve kterém je poptávka po pokrytí pozice, pracoval/pracuje a má tudíž znalost prostředí subjektu i dané problematiky:

- v případě uzavřené dohody o pracích konaných mimo pracovní poměr nejméně 1 rok;

nebo

- v případě plného či částečného pracovního úvazku minimálně 6 měsíců;

nebo

3. prošel u příslušného zaměstnavatele již dříve výběrovým řízením, z něhož vzešlo více kvalitních uchazečů, a vyhovuje požadavkům na pozici v rámci implementace fondů EU.

V.2 Pro účely zachování auditní stopy je nutné v případě zaměstnanců přijímaných ve smyslu článku V.1. doložit, že tento zaměstnanec prošel standardním výběrovým řízením buď podle Metodiky, podle předchozích platných metodických pokynů MMR-NOK nebo podle interních postupů daného subjektu, pokud byl zaměstnanec vybrán v době, kdy ještě žádný z metodických pokynů MMR-NOK nebyl účinný.

V.3 Příjemce projektu, z něhož je finanční ohodnocení těchto zaměstnanců hrazeno, je povinen výše uvedené skutečnosti dostatečně a průkazně odůvodnit pro schválení žádosti o platbu v příslušné etapě a pro případné doložení uskutečněného postupu kontrolním a auditním subjektům, viz bod II 3.4.

VI. Dohody o pracích konaných mimo pracovní poměr

VI.1 Metodika není povinná pro přijímání zaměstnanců zaměstnaných na dohody o pracích konaných mimo pracovní poměr dle zákoníku práce (dohoda o pracovní činnosti a dohoda o provedení práce). Způsob přijetí těchto zaměstnanců je v kompetenci každého subjektu implementační struktury fondů EU.

VII. Porušení Metodiky

VII.1 Za porušení Metodiky se považují tyto případy:

1. není doloženo zveřejnění vyhlášení výběrového řízení na příslušnou pozici, ve smyslu článku II 3.1;
2. není doložen zápis o výběrovém řízení;
3. výběru nových zaměstnanců se nezúčastnila výběrová komise složená minimálně ze 3 členů;
4. není písemně doloženo přijetí zaměstnance bez výběrového řízení ve smyslu čl. V;
5. byl přijat uchazeč, který nespĺňuje požadavky kladené na uchazeče (výjimku tvoří případy, kdy lze odůvodněně očekávat splnění některých kritérií v nejbližší době,

např. vzdělání zaměstnance v případě, kdy je zaměstnán student posledního ročníku požadovaného studia nebo je očekáváno složení požadované jazykové zkoušky);

6. byl přijat uchazeč, jehož skutečná náplň práce vykonávaná na základě výběrového řízení nesouvisí s implementací/realizací fondů EU.

VIII. Sankce za porušení Metodiky

VIII.1 Porušení Metodiky ve smyslu č. VII. je považováno za nesrovnalost, nejedná se o porušení rozpočtové kázně. Vynaložené výdaje v minulosti i v budoucnosti na daného zaměstnance jsou ze 100 % nezpůsobilé.

VIII.2 V případě zaměstnance, jehož finanční ohodnocení² je částečně hrazeno z vlastních prostředků daného subjektu, např. plat/mzda je hrazena z národních zdrojů, ale finanční motivace je hrazena z fondů EU, se bude v případě té části finančního ohodnocení, která je hrazena z národních zdrojů, postupovat podle vnitřních předpisů subjektu a v případě části finančního ohodnocení, která je hrazena z fondů EU, podle kapitoly VIII.1.

VIII.3 Je nutné, aby skutečnost, že se jedná o nesrovnalost, nikoli o porušení rozpočtové kázně, byla explicitně uvedena v dokumentech stanovujících podmínky poskytnutí resp. převedení prostředků na výdaje na zaměstnance zajišťující administraci v rámci fondů EU.

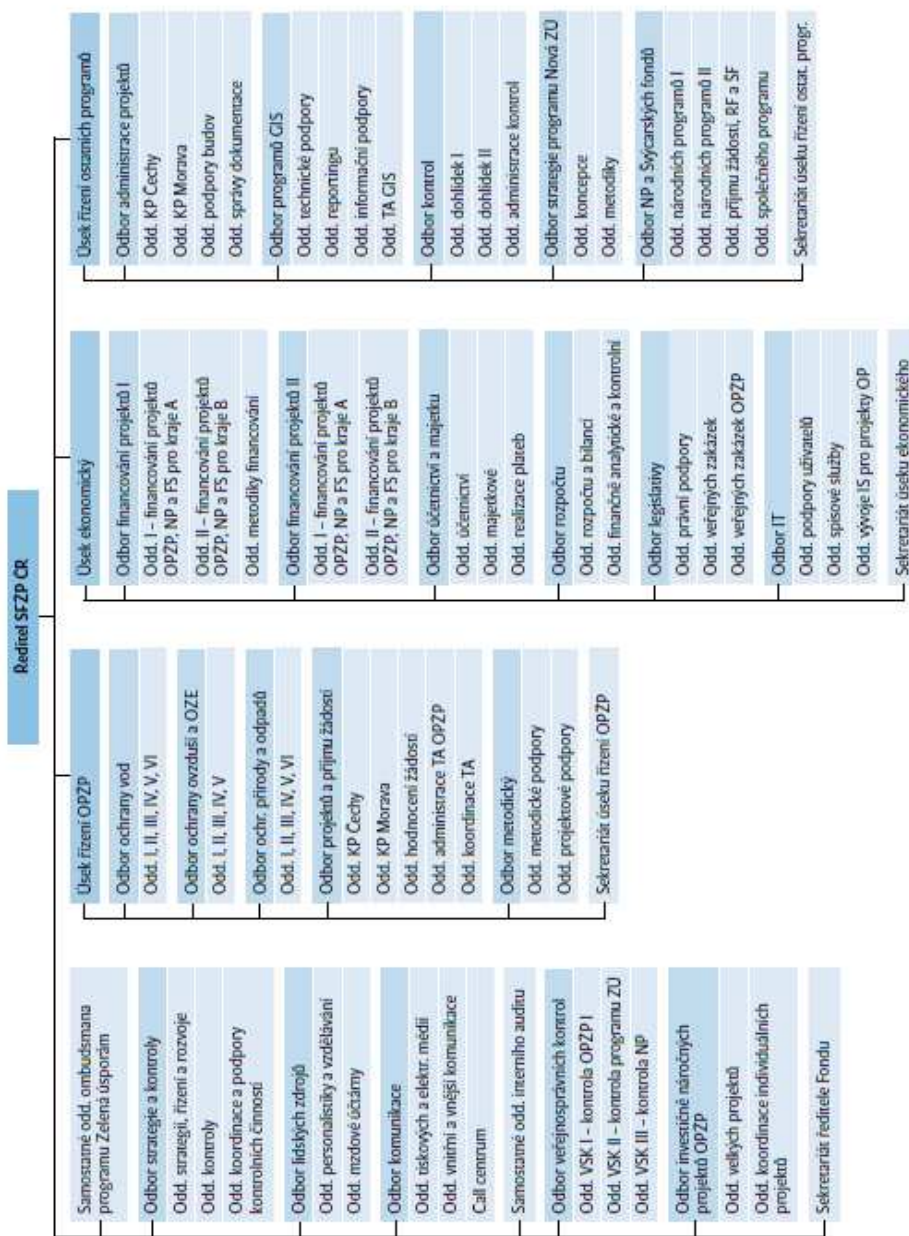
IX. Platnost a účinnost Metodiky

IX.1 Metodika je platná dnem vydání usnesení vlády a nabyvá účinnosti od prvního dne měsíce následujícího po uplynutí jednoho měsíce ode dne nabytí platnosti. Metodika se vztahuje na výběrová řízení zaměstnanců, která byla zahájena ode dne její účinnosti.

IX.2 Tento postup se neuplatňuje v případě organizačních změn, kdy totožná agenda zaměstnanců přechází od daného zaměstnavatele na nového zaměstnavatele (např. v rámci centralizace agendy, delimitace apod.).

² Finanční ohodnocení znamená tarifní plat, osobní příplatky, náhrady platu, mzdy, mzdové náhrady a mzdové příplatky, příplatky za vedení, odměny, odměny podle usnesení vlády č. 1332/2009, příspěvek do FKSP (za předpokladu, že povinnost tvorby FKSP vyplývá ze zákona), zákonné odvody na všeobecné zdravotní a sociální zabezpečení a případné další odvody, které jsou pro zaměstnavatele povinné.

Příloha C – Organizační struktura SFŽP ČR



Příloha D - Pracovní náplň – Projektový manažer

Titul, jméno a příjmení zaměstnance:	
Číslo a název oddělení	Oddělení (Odbor ochrany přírody a odpadů)
Plat. třída zaměstnance:	13
Katalogová činnost, od níž se odvozuje zařazení do platové třídy	Číslo: 1.01.13/13.11
	Popis: Koordinace a příprava plánů realizace projektů v rámci operačního programu po věcné stránce, sledování čerpání prostředků v rámci projektů a koordinace implementačních subjektů.
S účinností od:	

Popis pracovní činnosti:

Koordinuje a připravuje plány realizace projektů v rámci Operačního programu Životní prostředí (dále jen „OPŽP“) po věcné stránce, sleduje čerpání prostředků v rámci projektů a koordinuje implementační subjekty.

Kompletně administruje projekty OPŽP v rámci oblastí podpory 6.1, 6.2, 6.3, 6.4 a 6.6 v rámci Úseku řízení OPŽP.

Sleduje čerpání prostředků v rámci projektů a koordinaci implementačních subjektů.

Připravuje plány, přehledy a rozpočty technické pomoci v rámci OPŽP.

Sleduje čerpání prostředků v rámci projektů a koordinaci implementačních subjektů.

Podílí se na tvorbě celostátních rezortně závazných předpisů pro uplatnění OPŽP v České republice.

Podílí se na koncepční činnosti SFŽP ČR na úseku legislativy včetně přípravy podkladů pro materiály v oblasti programu.

Spolupracuje na přípravě podkladů pro jednání Řídícího výboru a Rady Fondu.

Spolupracuje na tvorbě příslušných částí vnitřních předpisů, zejména manuálů pracovních postupů.

Zajišťuje přípravu podkladů pro vyhlášení jednotlivých výzev.

Zpracovává podklady pro informace a stanoviska pro kancelář Fondu, Ministerstvo ŽP a další orgány státní správy a samosprávy v rámci problematiky, související s krajskými pracovišti a OPŽP.

Zajišťuje komplexně agendu přidělených žádostí.

Komunikuje a konzultuje dotazy s potenciálními žadateli.

Spolupracuje s orgány státní správy a samosprávy v rámci agendy přidělených žádostí.

Posuzuje hlediska v souladu s podmínkami pro přijetí žádosti a s vyhlášenou výzvou a dále pak z hlediska formální úplnosti žádosti, obecné a specifické přijatelnosti žádosti.

Podílí se na hodnocení registrovaných žádostí, kontroluje realizaci přidělených akcí přímo na místě včetně sepsání protokolu z provedené kontroly.

Koordinuje vyhodnocení registrovaných žádostí externími hodnotiteli včetně zpracování výsledků hodnocení.

Zpracovává podklady k rozhodnutí o poskytnutí dotace.

Zajišťuje zpracování podkladů pro uvolňování finančních prostředků dle fakturace.

Zpracovává protokoly z prováděných kontrol (dohlídek) přidělených akcí.

Kontroluje dodržování smluvních podmínek poskytování finančních podpor z hlediska ekologických, technických a ekonomických parametrů, především postup výstavby,

dodržování stanoveného předmětu podpory, rozsahu akce a přínosů pro životní prostředí. Zajišťuje průběžnou kontrolu monitorovacích zpráv a přípravu podkladů pro vyhlášení jednotlivých výzev.

Zpracovává souhrnné přehledy o problematice přidělených žádostí a protokoly z prováděných přidělených akcí.

Zpracovává podklady k odborným stanoviskům v rozsahu své působnosti a poskytuje základní informace a konzultace o poskytování finančních prostředků ze SFŽP ČR v rámci OPŽP.

Účastní se porad odboru a oddělení.

Účastní se na základě pokynu vedoucího reprezentace SFŽP ČR na seminářích a jiných odborných akcích.

Plní další ústní i písemné příkazy nadřízeného pracovníka, udělené v souladu s druhem a povahou práce ujednané v pracovní smlouvě.

Zachovává mlčenlivost o faktech obchodního charakteru, jakož i o všech dalších skutečnostech, o kterých se dozvěděl při výkonu své práce.

Vykonává další pracovní činnosti v rozsahu této pracovní náplně související s administrací dotačních programů SFŽP ČR, zejména Operačního programu Životní prostředí podle pokynů nadřízeného vedoucího zaměstnance.

Datum:.....

.....
Schválil (titul, jméno, příjmení a podpis)
vedoucího útvaru

.....
Převzal (podpis zaměstnance)

Příloha E – Protokol výběrového řízení

PROTOKOL VÝBĚROVÉHO ŘÍZENÍ

Příjmení, jméno:

Pozice:

Přihláška do VŘ: inzerát doporučení databáze SFŽP ČR interní
zdroje ostatní

Datum VŘ

CV / praxe v oboru, vzdělání:

Zkušenosti, dovednosti:

Hodnocení uchazeče:

Uchazeč o zaměstnání byl na základě rozhodnutí komise VŘ:

přijat doporučen do dalšího kola VŘ zamítnut z důvodu:

Uchazeč byl o výsledku VŘ vyrozuměn dne:

e-mailem dopisem na adresu trvalého bydliště telefonicky osobně

Složení komise VŘ

Jméno a příjmení	Pozice	Zařazení v org. struktuře	Podpis

Protokol zpracoval:

dne:

Příloha F – Vyjádření k problematice procesu výběrových řízení ve Státním fondu životního prostředí ČR



STÁTNI FOND
ŽIVOTNÍHO PROSTŘEDÍ
ČESKÉ REPUBLIKY

Jana Zimmermannová
pověřená vedením Odboru lidských zdrojů
Státní fond životního prostředí ČR

Praha 8. 3. 2013


Vyjádření k problematice procesu výběrových řízení ve Státním fondu životního prostředí ČR

Na základě zpracované bakalářské práce paní Simony Švecové na téma *Procesy a metody přijímání zaměstnanců ve Státním fondu životního prostředí České republiky (dále jen fond)*, prohlašuji, že s navrženými postupy výběrového řízení souhlasím a pokud bude možnost a finanční náročnost přijatelná, bude fond s touto alternativou pracovat.

V kapitole návrhů na zlepšení celého procesu výběrových řízení v organizaci je například navrhováno více využívat znalostní testy při výběrových řízeních. Pro použití testů při osobních pohovorech může být tato metoda nabídnuta Odborem lidských zdrojů a vzhledem k tomu, že vedoucí pracovníci prošli v lednu 2013 školením Lektorské a trenérské dovednosti a Mentoring, může být i praktikována.

Výběrová řízení v naší organizaci se řídí dle Usnesení vlády České republiky č. 313 ze dne 2. května 2013, s platností od 2. 7. 2012. Toto usnesení ukládá fondu, jako zprostředkujícímu subjektu Operačního programu Životní prostředí postupovat v souladu s Metodikou výběru zaměstnanců implementující fondy EU v programovém období 2007 – 2013 a v programovém období 2014+. Tato metodika přesně určuje pravidla pro výběr zaměstnanců, od zveřejnění volné pozice, po správnou textaci až po vedení pohovorů.

S pozdravem


Státní fond
životního prostředí ČR
Kaplanova 1931/1
148 00 Praha 11

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autora: Simona Švecová

Obor: Vzdělávání dospělých

Forma studia: Kombinovaná

Název práce: Procesy a metody přijímání zaměstnanců ve Státním fondu životního prostředí ČR

Rok: 2012/2013

Počet stran textu bez příloh: 49

Celkový počet stran příloh: 13

Počet titulů české literatury a pramenů: 9

Počet internetových zdrojů: 4

Vedoucí práce: PhDr. Marie Farková