

Bakalářský studijní program: **Ekonomika a management**

Studijní obor: **Ekonomika veřejné správy a sociálních služeb**

Personální marketing v oblasti získávání a výběru nových zaměstnanců ve státní správě

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Autor: **Jitka KAŠÍKOVÁ**

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Jitka VESELÁ, Ph.D.

Znojmo, 2018

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma Personální marketing v oblasti získávání a výběru nových zaměstnanců ve státní správě zpracovala samostatně pod odborným vedením vedoucí bakalářské práce Ing. Jitky Veselé, Ph.D., a že veškeré použité zdroje jsem uvedla v Seznamu použité literatury.

Ve Znojmě dne 20. 4. 2018

.....

Jitka Kašíková

Poděkování

Tímto bych ráda poděkovala své vedoucí Ing. Jitce Veselé, Ph.D. za odborné vedení, cenné rady a připomínky při zpracování bakalářské práce. Dále děkuji správnímu úřadu, se kterým jsem spolupracovala za poskytnuté informace a materiály a respondentům za ochotu a poskytnuté informace.



ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Autor	Jitka KAŠÍKOVÁ
Bakalářský studijní program	Ekonomika a management
Obor	Ekonomika veřejné správy a sociálních služeb
Název	Personální marketing v oblasti získávání a výběru nových zaměstnanců ve státní správě
Název (v angličtině)	Personnel marketing in the field of recruiting and selecting new employees in state administration

Zásady pro vypracování:

Cíl práce: Cílem práce je zjistit jaké způsoby získávání zaměstnanců jsou nejlépe vyhovující nebo pro uchazeče nejlepší. V praktické části bude formou písemného dotazování zjišťováno, jak uchazečům na služební místo vyhovuje přihlašovací proces dle zákona č. 234/2014 Sb., o státní službě v konkrétním správním úřadu. Tedy nakolik jim vyhovoval poměrně složitý proces od skutečností, jak se o volném místě dozvěděli, přes podávání žádostí, až po účast ve výběrových řízeních a bude navržen postup na zjednodušení tohoto procesu.

Postup práce:

1. Na základě odborné literatury zpracovat literární rešerši z oblasti řízení lidských zdrojů, personálního marketingu, personální politiky a personálních činností
2. Provést analýzu vhodně zvolené personální politiky v souvislosti s výběrem státních zaměstnanců v konkrétním úřadu
3. Na základě výsledků provedené analýzy vyhodnotit proces výběrového řízení dle zákona o státní službě
4. Navrhnout vhodná doporučení, jež povedou k zjednodušení procesu výběrových řízení

Metody: literární rešerše, analýza, syntéza, individuální hloubkový rozhovor

Rozsah práce: 40 - 55

Seznam odborné literatury:

1. ARMSTRONG, Michael. *Personální management*. 1. vyd. Praha: Grada, 1999, 963 s. ISBN 80-7169-614-5
2. ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2002, 856 s. ISBN 80-247-0469-2
3. FOOT, Margaret a HOOK, Caroline. *Personalistika*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2002, 462 s. ISBN 80-7226-515-6.
4. FORET, Miroslav. *Marketingová komunikace*. 2. vyd. Brno: Computer Press, 2008, 451 s. ISBN 80-251-1041-9.
5. KOTLER, Philip et. al. *Moderní marketing*. 4. vyd. Praha: Grada, 2007, 1048 s. ISBN 978-80-247-1545-2.

Datum zadání bakalářské práce: duben 2017

Termín odevzdání bakalářské práce: duben 2018




Jitka KAŠÍKOVÁ
student


Ing. Jitka VESELÁ, Ph.D.
vedoucí bakalářské práce


Mirka WILDMANNOVÁ, Ph.D., MBA.
garant studijního oboru


doc. Ing. Hana BŘEZINOVÁ, CSc.
rektorka SVŠE Znojmo

ABSTRAKT

Bakalářská práce se zabývá získáváním a výběrem zaměstnanců ve státní správě. Teoretická část je zaměřena na popis základních procesů personálního marketingu od výběru zaměstnanců přes vzdělávání až po propouštění zaměstnanců. Praktická část vyhodnocuje současný způsob výběrových řízení u konkrétního správního úřadu podle zákona o státní službě. Jeho součástí je marketingový výzkum. Jeho výsledky upozorňují na problematiku současného výběrového řízení ve státní správě a zároveň navržením změn vedoucích ke zlepšení tohoto procesu.

Klíčová slova: personální marketing, získávání, výběr, vzdělávání, odměňování, hodnocení zaměstnanců

ABSTRACT

The bachelor thesis deals with the collection and selection of employees in the state administration. The theoretical part focuses on the description of the basic processes of personnel marketing from employee selection through education to dismissal of employees. The practical part evaluates the current way of selection procedures at a particular administrative authority under the Civil Service Act. The practical part includes marketing research. Results of marketing research draw attention to the issue of the current state and at the same time, proposing changes to improve this process.

Keywords: personnel marketing, recruitment, selection, education, remuneration, staff evaluation

OBSAH

1	ÚVOD	9
2	CÍL PRÁCE A METODIKA	10
3	TEORETICKÁ ČÁST	11
3.1	PERSONÁLNÍ MARKETING.....	11
3.1.1	Employer branding	11
3.2	ÚLOHA A ČINNOST PERSONÁLNÍHO ÚTVARU	12
3.2.1	Personální řízení	13
3.2.2	Řízení lidských zdrojů	15
3.2.3	Personální politika	15
3.3	MARKETINGOVÉ PRINCIPY V PERSONALISTICE	16
3.3.1	Proces získávání a výběru a identifikace potřeb.....	16
3.3.2	Výběr pracovníků - výběrové pohovory.....	24
3.3.3	Přijímání zaměstnanců.....	27
3.3.4	Hodnocení pracovníků.....	28
3.3.5	Odměňování a výhody.....	29
3.3.6	Vzdělávání a rozvoj	30
3.3.7	Péče o zaměstnance	31
3.3.8	Uvolňování zaměstnanců z organizace.....	32
3.4	SHRNUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI	33
4	PRAKTICKÁ ČÁST	34
4.1	CHARAKTERISTIKA ÚŘADU	34
4.1.1	Vize úřadu.....	35
4.1.2	Cíle úřadu	35
4.1.3	Personální plánování	36
4.2	ZÍSKÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ V REŽIMU ZÁKONA O STÁTNÍ SLUŽBĚ	38
4.2.1	Určení požadavků na volné služební místo	38
4.2.2	Obsazení služebního místa z vlastních zdrojů bez výběrového řízení	39
4.2.3	Postup před vyhlášením výběrového řízení.....	39
4.2.4	Vyhlášení výběrového řízení.....	39
4.2.5	Předpoklady a požadavky pro přijetí a způsob doložení	41
4.2.6	Podání žádosti a její náležitosti	43
4.2.7	Doručení a hodnocení žádostí.....	44
4.2.8	Výběrová komise	44
4.2.9	Pohovor před výběrovou komisí.....	45
4.2.10	Výběr nejvhodnějšího žadatele a jeho nástup do služby	48

4.3	MARKETINGOVÝ VÝZKUM	49
4.3.1	Výsledky výzkumu	50
4.4	ZHODNOCENÍ VÝZKUMU A NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ	55
4.4.1	Specifikace problémů a navržení řešení	56
5	ZÁVĚR	62
6	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	63
7	SEZNAM TABULEK A GRAFŮ	65
8	SEZNAM PŘÍLOH	66
9	PŘÍLOHY	67

1 ÚVOD

Personální marketing je relativně mladá disciplína marketingu. Jde o soubor činností, na němž se podílejí jak personalisté, tak marketingoví odborníci. Pro většinu tuzemských firem je pojem personální marketing stále velkou neznámou a proto jeho nástroje využívají jen zřídka.

Cílem externího personálního marketingu je budování dobrého zaměstnavatelského jména firmy, vhodné zacílení náborové kampaně a její následná realizace.

Interní personální marketing má naproti tomu za cíl vytvářet kvalitní podmínky pro práci zaměstnanců již přijatých. Hledá prostředky k zamezení fluktuace, udržení klíčových členů týmů i zajištění stability výkonnosti pracovních sil. Často se samozřejmě interní a externí personální marketing střetávají – například firma navenek prezentuje svůj moderní benefiční systém, aby oslovila váhající zájemce o zaměstnání.

V personálním marketingu jde prakticky o zajištění a udržení potřebných zaměstnanců za pomoci dobré zaměstnavatelské pověsti. Zaměstnanci, a zejména ti odcházející, jsou v očích veřejnosti věrohodnými nositeli informací o firmě. Na tom, jak se firma chová ke stávajícím zaměstnancům, závisí ve značné míře její jméno na trhu práce. Negativní mínění pak těžko napraví sebelepší barevný inzerát s nabídkou práce.

Tato práce v teoretické části podrobněji popisuje marketingové principy v personalistice od metod získávání zaměstnanců, jejich výběr a následné přijímání. Dále se práce věnuje také péči o zaměstnance.

V praktické části je pojednáváno o personálním marketingu konkrétní společnosti, se zaměřením na nábor zaměstnanců ve státní správě podle zákona o státní službě. Nábor zaměstnance od vydání inzerátu, vyhodnocení došlých žádostí, sestavení výběrové komise, realizování výběrového řízení, vyhodnocení pohovorů až po výběr vhodného uchazeče.

Dalším tématem praktické části bakalářské práce je sestavení dotazníku, oslovení vhodných respondentů a konečné vyhodnocení dotazníku.

Cílem je návrh na zlepšení náborových činností tak, aby úřad oslovil více možných uchazečů o volná pracovní místa.

2 CÍL PRÁCE A METODIKA

Cílem bakalářské práce bude zhodnocení procesu výběrového řízení, poukázání na nedostatky a navržení zlepšení tohoto řízení.

V teoretické části bude cílem popsat veškeré činnosti personálního marketingu od nábory zaměstnanců, přes výběr, odměňování, hodnocení, vzdělávání až po propouštění.

V praktické části pak bude popsáno, jak jsou konkrétně prováděny úkony před zahájením výběrového řízení, vyhlášením výběrového řízení, během procesu výběrového řízení u vybraného správního úřadu, až po výběr konkrétního uchazeče a přijetí uchazeče do služebního úřadu.

Dále marketingovým výzkumem formou ústního dotazování zjistit, jak se zájemci dozvídají o volném místě, kde hledají informace. Zda jsou pro uchazeče zvláštní požadavky na volné místo překážkou. Jak se byli schopni vypořádat s přihláškou na volné místo, úskalí úřednické zkoušky a dále jaké platové ohodnocení a benefity jsou uchazeči očekávány.

Výsledky marketingového výzkumu zhodnotí personální marketing ve správním úřadě z oblasti nábory, výběrového řízení a odměňování. Zároveň se stanou zdrojem informací pro zpracování daného tématu. Vybrané otázky budou zpracovány do grafů a uvedeny v praktické části.

3 TEORETICKÁ ČÁST

3.1 Personální marketing

Armstrong a Kotler (2006, s. 5) ve své knize „Marketing“ stručně definuje slovo marketing takto: Co je to marketing? Mnoho lidí si myslí, že marketing je pouze o prodávání a reklamě. Každý den jsem atakován televizními reklamami, cílenými emaily a internetovými reklamami na pozadí. Naštěstí prodávání a reklama jsou pouze špička marketingového ledovce.

Mezi marketing se v posledních letech řadí i odvětví personálního marketingu. Obecné zdroje uvádí, že personální marketing je poměrně mladá disciplína, která ve své podstatě znamená aplikaci marketingových principů v personalistice, a to od okamžiku nábory zaměstnanců až po jejich propouštění. Tak jako se obchodníci a marketéři snaží zaujmout zákazníka, usilují personalisté o pozornost talentovaných uchazečů na trhu práce. A stejně jako se obchodníci snaží udržet si své zákazníky, usilují firmy o stabilitu a loajalitu svých zaměstnanců. Úkolem personálního marketingu je systematické budování dobrého jména společnosti a značky zaměstnavatele na trhu práce.

Personální poradce Kmošek (2017) ve svém poradenském blogu uvádí že, personální marketing už není horkou novinkou posledních měsíců, ale zcela etablovanou a dynamicky se rozvíjející marketingovou disciplínou. Často bývá zaměňován s HR marketingem nebo náborovým marketingem a někdy i chybně s „employerbrandingem“ (podnikovou značkou jako takovou).

Personální marketing je dnes strategií a taktikou, kterou organizace používá, aby uměla efektivně využívat náborové zdroje a spravovat a pečovat o své zaměstnance. V současné době náboráři uvažují o personálním marketingu jako o marketingu cíleným primárně na kandidáty. To zahrnuje budování povědomí o značce, navazování důvěry mezi firmou a kandidátem a také zapojení zaměstnanecké značky do komunikace s cílením na konkrétní uchazeče.

3.1.1 Employer branding

Pokud chceme budovat značku zaměstnavatele, je třeba přidat něco navíc. Employer branding, tedy budování značky zaměstnavatele, jak uvádí Menšík (2015), se více

zaměřuje na vzájemné porozumění. Komunikujeme naši vizi a poslání, proč existujeme, co je smyslem naší práce a kam jako organizace směřujeme. Co očekáváme od zaměstnanců a co jim za to dáváme. V čem jsme jedineční oproti konkurenci, proč by se uchazeči měli rozhodnout právě pro naši pracovní nabídku.

Jak uvádí Menšík (2015), klademe zde důraz nejen na obsah, ale velmi často také na vizuální stránku sdělení. Ke slovu přichází použití loga, barevná schémata, písma, styl fotografie a další prvky designu. Součástí sdělení jsou také emoce. Každá společnost má značku zaměstnavatele. Vzniká s nástupem prvního zaměstnance. Vlastně již s prvním inzerátem v rubrice nabídek práce přichází první zkušenost se značkou zaměstnavatele. V průběhu všech fází zaměstnaneckého cyklu sbírají lidé různé zkušenosti tohoto typu, jako uchazeči nebo zaměstnanci. Postupným kumulováním zkušeností dochází v mysli k vytváření obrazu - image značky. Stejně tak jako u značek na spotřebitelském trhu, efektivní řízení značky zaměstnavatele vyžaduje jasnou hodnotovou propozici. Je to jakýsi příslib hodnoty zaměstnancům, který vyjadřuje jaké to bude pro firmu pracovat, zvýrazňuje jedinečnost dané nabídky firmy od nabídek konkurenčních a vyjasňuje podmínky vztahu zaměstnanec firma - tedy co od sebe obě strany vyžadují a co na oplátku dostanou. Hodnotová propozice je pak nedílnou součástí všech marketingových aktivit, souvisejících s budováním značky.

Z výše uvedeného vyplývá, že budování a řízení značky vyžaduje pečlivé identifikování možných zkušenostních bodů. Prostřednictvím nástrojů personálního marketingu budujeme značku zaměstnavatele. Musíme mít jasno v tom, proč existujeme, co je smyslem našeho podnikání, kam jako organizace směřujeme, co očekáváme, jaké lidi potřebujeme a co jim chceme dát.

3.2 Úloha a činnost personálního útvaru

„Personální útvar se specializuje na záležitosti související s řízením a rozvojem lidí v organizaci. Může se zaměřit na všechny oblasti řízení lidských zdrojů: uspořádání (architektura) a rozvoj organizace, řízení znalostí, plánování lidských zdrojů, získávání a výběr, vzdělávání a rozvoj, odměňování pracovníků, pracovní vztahy, bezpečnosti a ochrana zdraví, péče o pracovníky, personální administrativa, plnění zákonných požadavků, záležitosti stejných příležitostí a jiné záležitosti týkající se zaměstnávání lidí.“(Armstrong, 2002, s. 85)

„Činnost personalistů se mění podle potřeb organizace a v závislosti na jejich vnějších a vnitřních podmínkách. Činnost personalistů se v jednotlivých organizacích liší, přesto je řada úkolů společných, určitá podobnost v personální oblasti existuje. Personalisté musí sledovat vývoj vně organizace a vyvozovat z něho důsledky, informovat o nich vedoucí pracovníky i zaměstnance. Personalisté by měli komunikovat s pracovníky organizace, aby získali informace o jejich názorech a postojích. Personální řízení je realizováno jako součást celkového procesu řízení organizace a nemůže být posuzováno izolovaně. Úkoly personalistů v organizaci vyplývají z jejího charakteru a struktury, z její kultury a prostředí, v němž působí. Postavení personalistů v organizaci a jejich autorita ovlivňuje jejich možnost uplatnit vliv, vnímavost managementu k jejich návrhům a doporučením. Personalisté by měli mít smysl pro podnikání, strategii, řízení změn, etiku, aplikaci odborných znalostí a dovedností a soustavný rozvoj. Úlohou personálního útvaru je umožnit organizaci dosahování cílů tím, že dává podněty, intervenuje a poskytuje vedení a podporu ve všech záležitostech týkajících se jejích pracovníků. Základním cílem je zajistit, aby vedení organizace jednalo efektivně ve všem, co se týká zaměstnávání a rozvoje lidí a vztahů, které existují mezi managementem a pracovníky.“ (Kocianová, 2012, s. 96-97)

3.2.1 Personální řízení

„Vývoj personálního řízení byl u nás významně ovlivněn dvěma světovými válkami a následujícím politickým vývojem. Před druhou světovou válkou patřily některé naše podniky k průkopníkům moderního přístupu v personální práci, v období od roku 1948 do roku 1989 sloužila kádrová personální práce plně politickému systému.“ (Kocianová, 2012, s. 69)

Počátky personalistiky jsou u nás převážně spojeny s péčí o zaměstnance. Začaly se vytvářet první právní předpisy, které se týkaly pracovních podmínek (např. zásady péče o bezpečnost a zdraví pracovníků při práci, režim pracovního dne, přestávky na odpočinek, povinné dny odpočinku, úprava skončení pracovního poměru, odměňování atd.). Jak uvádí Kocianová (2012, s. 70), ve vývoji naší personalistiky má své neopominutelné místo Tomáš Baťa (1876-1932), ovlivněný řízením Henryho Forda. Baťův systém řízení se vyznačoval decentralizací finanční odpovědnosti (systém „dílenské samosprávy“ – relativně samostatných dílen jako účetně hospodářských středisek) a ovlivňováním k atmosféře soutěživosti, vysoké osobní a skupinové

výkonnosti a kvalitě a efektivnosti práce. V pracovních skupinách panovala tvůrčí atmosféra. Personální a sociální politika, kterou Baťa uplatňoval, byla významnou oblastí jeho systému řízení. Zaměřil se na potřeby svých zaměstnanců – jejich vzdělání bydlení, stravování, na zdravotní péči, dopravu do zaměstnání, volný čas atd.

V dnešní době je základním úkolem personálního řízení sladění zájmů organizace se zájmy pracovníků. Kocianová (2012, s. 9-10) uvádí, že organizace, které vycházejí ze skutečnosti, že lidé jsou prioritou pro jejich prosperitu a další rozvoj organizace, mají propracované personální systémy a svým pracovníkům vytvářejí optimální pracovní podmínky. Pojem personální řízení může vyjadřovat v nejširším významu vše, co se vztahuje k lidem působícím v organizacích. Cílem personálního řízení je optimální využívání potencialů lidí a investic do nich vložených k dosahování cílů organizace prostřednictvím personálních procesů. Personální řízení je dynamickou, komplikovanou a citlivou oblastí řízení organizace.

Dílejší personální činnosti dle Kocianové (2012, s. 9-10), v současnosti zahrnují analýzu pracovních míst a kompetencí pracovníků, personální plánování, získávání a výběr pracovníků, jejich přijímání, adaptaci, rozmisťování, řízení pracovního výkonu a hodnocení pracovníků, odměňování, vzdělávání a rozvoj pracovníků, řízení kariéry pracovníků, oblast pracovních podmínek a péči o pracovníky, kolektivní vyjednávání a personální poradenství.

Odpovědnost za personální řízení v organizaci nesou:

- vrcholové vedení, které odpovídá za personální strategii a stanovení zásad personální politiky,
- linioví vedoucí, kteří nesou odpovědnost za vedení lidí, za realizaci personální práce v každodenním kontaktu s podřízenými,
- personální útvar – personalisté, který poskytuje personální služby vedení organizace, vedoucím pracovníkům i jednotlivým pracovníkům, zajišťuje personální činnosti, komunikuje s mimopodnikovými institucemi.

3.2.2 Řízení lidských zdrojů

Co je to řízení lidských zdrojů? Armstrong (2002, s. 27) uvádí, že řízení lidských zdrojů lze definovat jako strategický a logicky promyšlený přístup k řízení nejcennějšího statku organizace, tj. v ní pracujících lidí, kteří jako jednotlivci i jako kolektivy přispívají k dosažení jejích cílů.

Řízení lidských zdrojů je pokračováním procesu personálního řízení. Armstrong (2002, s. 40) tvrdí, že personální řízení a řízení lidských zdrojů se v podstatě shodují v těchto směrech:

- Strategie personálního řízení, stejně jako strategie řízení lidských zdrojů, vycházejí z podnikové strategie.
- Personální řízení, stejně jako řízení lidských zdrojů, uznává, že liniioví manažeři jsou odpovědní za řízení lidí. Personální útvar poskytuje nezbytnou radu a podpůrné služby, aby umožnil manažerům vykonávat jejich povinnosti.
- Personální řízení i řízení lidských zdrojů uznávají, že jednou z jejich nejpodstatnějších funkcí je přizpůsobování lidí stále se měnícím požadavkům organizace; zaměstnávání správných lidí na správných místech a příprava a rozvíjení správných lidí pro správná místa.
- Řízení lidských zdrojů i personální řízení užívají stejným způsobem výběr, analýzu schopností, řízení pracovního výkonu, vzdělávání, rozvoj manažerů a způsoby řízení odměňování.

3.2.3 Personální politika

„Pojem personální politika organizace můžeme podle Koubka (2007, s. 23) chápat dvojím způsobem:

- a) Jako systém relativně stabilních zásad, jímž se subjekt personální politiky (organizace, její vedení, personální útvar) řídí při rozhodování, která se přímo nebo nepřímo dotýkají oblasti práce a lidského činitele.

b) Jako soubor opatření, jimiž se subjekt personální politiky snaží ovlivňovat oblast práce a lidského činitele a usměrňovat chování a jednání lidí tak, aby přispívalo k efektivnímu plnění úkolů a záměrů organizace.

Dobře zformulovaná, dlouhodobě stabilní a pro pracovníky srozumitelná a přijatelná personální politika má podle Koubka (2007, s. 24) zásadní význam pro úspěšnost a dlouhodobou existenci organizace. Upevňuje vazbu mezi pracovníky a organizací, projasňuje rozhodovací procesy a činí je srozumitelnými, vytváří příznivé klima v organizaci, minimalizuje pracovní konflikty (především mezi vedoucími a vedenými pracovníky), respektuje nejen zájmy organizace ale i zájmy pracovníků, jimž dává určitý pocit jistoty a průhledné perspektivy.

Proto je podle Koubka (2007, s. 24) jedním z prvořadých úkolů personální práce v organizaci nejen formulovat, navrhovat a prosazovat personální politiku vycházející z personální strategie, ale i soustavně seznamovat s jejími zásadami všechny pracovníky organizace a respektovat jejich oprávněné zájmy a připomínky. Obecná či celková personální politika organizace se projevuje v řadě dílčích personálních politik, např. v politice získávání a výběru pracovníků, v politice odměňování, v politice vzdělávání, personálního a sociálního rozvoje pracovníků, v politice spolupráce s odbory, v politice hodnocení pracovníků atd. Tyto dílčí personální politiky musejí být vzájemně provázány a sladěny a musejí se podporovat. Personální politika se projevuje i v míře respektování platných zákonů a předpisů vztahujících se k oblasti práce a právům člověka.

3.3 Marketingové principy v personalistice

3.3.1 Proces získávání a výběru a identifikace potřeb

Získávání pracovníků je jednou z nejdůležitějších personálních činností, protože společně s výběrem pracovníků se rozhoduje o tom, kolik a jaké pracovníky bude mít firma k dispozici.

Úkolem získávání a výběru pracovníků je zajistit, aby volné místo ve firmě přilákalo množství a kvalitu zaměstnanců s vynaložením minimálních nákladů. V souvislosti se získáváním pracovníků je podle Koubka (2011, s. 69) důležité:

- včas rozpoznat, kdy se nějaké pracovní místo uvolní nebo bude vytvořeno,
- vědět, o jaké pracovní místo půjde, jaké jsou jeho pracovní úkoly, jeho odpovědnost a pracovní podmínky na něm, tj. musíme mít k dispozici popis pracovního místa,
- znát požadavky pracovního místa na pracovníka, tj. musíme mít k dispozici specifikaci pracovního místa,
- vědět z jakých zdrojů budeme moci pracovní místo pokrýt,
- rozhodnout, jak budeme pracovníky hledat a jakým způsobem je budeme o volném pracovním místě informovat,
- rozhodnout, jaké dokumenty a informace budeme od uchazečů o zaměstnání požadovat,
- rozhodnout, co budeme potenciálním uchazečům nabízet, abychom je přilákali,
- rozhodnout, jak a do kdy se mají uchazeči o zaměstnání hlásit,
- rozhodnout o podobě nabídky zaměstnání,
- rozhodnout o termínu ukončení získávání pracovníků,
- rozhodnout, jak budeme uchazeče posuzovat a klasifikovat a jak velký soubor uchazečů bude pozván k výběrovým procedurám.

Faktory působícími na získávání pracovníků jsou rámec vnucený legislativou a fakt, že žádná organizace nechce utrácet peníze za zbytečné aktivity. Podle těchto faktorů definovali Foot a Hook (2002, s. 55) cíle získávání pracovníků takto:

- získat zásobu vhodných kandidátů,
- používat a dávat najevo užívání slušného postupu,
- zajišťovat, aby všechny náborové činnosti přispívali k cílům společnosti a žádoucímu image společnosti,

- provádět náborové aktivity účinným a nákladově efektivním způsobem.

Kahle (2004, s. 14-15) ve své knize zdůrazňuje, že není dovoleno zaměstnavatelům činit takové nabídky, které mají diskriminační charakter, tj. výběr podle pohlaví, jazyka, barvy pleti zdravotního stavu, věku, rodinného stavu apod. s výjimkou případů, kdy to stanoví zákon nebo je pro to věcný důvod spočívající v předpokladech, požadavcích a povaze zaměstnání, které by měl občan vykonávat a který je pro výkon zaměstnání nezbytný.

Z praktického hlediska jak uvádí Kahle (2004, s. 14-15) tedy diskriminací není, jestliže jsou inzerovány nabídky s nutnými předpoklady pro výkon práce, tkvícími v absolvování určitého typu školy, jazykových znalostech, ovládnutí řízení automobilu či letadla, velmi dobrém zdravotním stavu, hře na hudební nástroj či ovládnutí sebeobrany. O diskriminaci rovněž nepůjde v případech, kdy jsou z hlediska pracovních podmínek vyloučeny určité skupiny osob (mladiství, těhotné ženy, dosažení nejvyšší přípustné expozice u horníků) či předem avizované požadavky zaměstnavatele, související se specifickými pracovními podmínkami. To se týká i vyžadování rodinných předpokladů pro každodenní či časté konání pracovních cest např. u řidičů či dealerů, montážníků apod.

„Nelze považovat za diskriminaci ani další obecně formulované požadavky pro výkon práce jako je občanská a morální bezúhonnost či prověření na práci s utajovanými skutečnostmi nebo podmínka českého občanství např. pro nábor osob do státních či diplomatických služeb. Samozřejmě je možno rovněž nabízet místo, které je předurčeno pro určité pohlaví – ženský baletní soubor, mužský pěvecký sbor, ale i vyžadovat přihlášky pouze mužů na práci, která je ženám zakázána.“ (Kahle, 2004, s. 14-15)

3.3.1.1 Definování požadavků – specifikace pracovního místa

Popis a specifikace pracovního místa je pro různá pracovní místa různě obsáhlý. Je zapotřebí, aby byl přesný a dostatečně podrobný. Popis by se měl vyhnout jakýmkoliv vágním formulacím, abstraktním pojmům, neměl by vyžadovat od pracovníka příliš mnoho, zejména by neměly být uváděny požadavky, které nejsou pro danou spolupráci nezbytné. Specifikace nesmí diskriminovat nějakou skupinu lidí. Není vhodné požadovat znalost cizího jazyka na místě, kde není potřeba, jelikož může odradit spoustu dobrých odborníků.

Bez popisu specifikace pracovního místa není možné efektivně získávat a vybírat pracovníky, spravedlivě hodnotit jejich pracovní výkon a odměňovat je, hrozí problémy s identifikací potřeby vzdělávání a efektivním rozmístováním pracovníků.

Jak uvádí Armstrong (1999, s. 448), největší nebezpečí, kterému je třeba se v této fázi vyhnout je nadhodnocení požadované kvalifikace a schopností. Žádat to nejlepší je asi zcela přirozené, ale stanovení nerealisticky vysokých požadavků na uchazeče zvyšuje problémy s jejich přilákáním a vede k nespokojenosti mezi těmi, kteří byli vybráni, protože ti pak zjišťují, že se jejich talent nevyužívá. Podhodnocení požadavků však může být stejně nebezpečné, ale dochází k němu méně často. Nejlepší způsob je rozlišovat mezi těmi požadavky, které jsou podstatné, a těmi, které jsou žádoucí.

Má-li být výstižně vytvořen popis pracovního místa (kvalifikační profil), je třeba podle Stýbla (2003, s. 45) pro dané pracovní místo konkrétně určit:

- fyzické požadavky (např. svalová energie, síla, manuální zručnost, sedavá práce, cestování, pracovní doba, vzhled, zdraví apod.),
- duševní požadavky, tedy požadavky na inteligenci či intelektuální schopnosti (úroveň vzdělání, verbální či numerické schopnosti, jazykové znalosti, schopnosti řešit problémy, rozhodovat se, organizační schopnosti atd.), rovněž požadované znalosti získané školením a praxí,
- dovednosti, především psychomotorické, týkající se zejména rychlosti a přesnosti, sociální, např. schopnost kontaktu, komunikace s jinými pracovníky, schopnost vést lidi, kontrolovat je, motivovat je apod.,
- vzdělání a kvalifikaci, tj. vzdělání a kvalifikaci nezbytné k vykonávání dané práce (požadovaná úroveň, stupeň dokončeného vzdělání, požadovaná odborná příprava a praxe),
- pracovní zkušenosti, především zkušenosti získané na podobném pracovním místě, zkušenosti na pracovních místech s určitou odpovědností, rozhodováním, organizační zkušeností, prostě všechno, co pracovník získal na předchozích pracovních místech a je požadováno analyzovaným pracovním místem,

- charakteristiky osobnosti, motivace a postojů, např. schopnost formovat pracovní tým, vést lidi iniciativa, schopnost pracovat bez dozoru, temperament, povaha, sociální potřeby, názory atd.

3.3.1.2 Zdroje získávání pracovníků

Jednou z důležitých otázek je prověření možnosti podniku pokrýt volné místo z vnitřních zdrojů firmy. Werther a Davis (1992, s. 172) uvádí, že zásada využívání vnitřních zdrojů směřuje k tomu, aby volná pracovní příležitost byla vždy v první řadě nabídnuta současným zaměstnancům. Díky této zásadě má každý zaměstnanec kromě pracovní jistoty zajištěnou i možnost pracovního postupu. Tato metoda také přispívá ke zlepšování morálky zaměstnanců a pro budoucnost má význam v tom, že přitahuje zájemce o práci a pomáhá organizaci udržet současné zaměstnance.

Pokud nabídku volného pracovního místa nepokryje zaměstnavatel z vnitřních zdrojů, pak musí oslovit vnější zdroje. Metody získávání pracovníků jsou:

- Ústní dotaz nebo nabídka – informace od známých. Výhody – levný způsob. Nevýhody – většinou časově náročný způsob komunikace, menší výběr pracovníků. Použití – vhodná metoda pro menší podniky.
- Doporučení stávajícího pracovníka – tip na vhodného pracovníka od stávajícího zaměstnance. Výhody – levný a rychlý způsob. Nevýhody – nelze srovnávat více uchazečů navzájem. Použití - vhodná metoda pro menší podniky.
- Vývěsky v podniku nebo mimo podnik – vývěska musí být na dobře viditelném místě, aby inzerát oslovil co nejvíce uchazečů. Výhody – levný způsob, který umožňuje vytvořit podrobný inzerát a umožňuje shromáždit větší počet uchazečů. Nevýhody – je určena jen pro uchazeče, kteří mají přístup k vývěsce. Metoda je omezena jen pro uchazeče z nejbližšího okolí. Použití - vhodná metoda pro menší podniky.
- Letáky vkládané do poštovních schránek – je zabezpečováno buď prostřednictvím poštovních služeb, nebo pro tyto účely najatých organizací. Leták musí zaujmout a musí obsahovat všechny důležité informace. Výhody

– je to pořád poměrně levná metoda, i když dražší než v případě vývěsky. Nevýhody – riziko, že leták uchazeče nezaujme (při množství letáků, které občanům přicházejí do schránek). Použití – pro menší podnik, který potřebuje získat méně kvalifikované pracovníky nebo brigádníky.

- Spolupráce se vzdělávacími institucemi – získávání čerstvých absolventů. Výhody – levná metoda. Zaměstnavatel si může dobrého studenta vytipovat již při studiích, pak si ho vyzkoušet v rámci prázdninové brigády nebo při studiu na částečný úvazek. Nevýhody – absolventi nemají většinou žádné pracovní zkušenosti. Při nástupu hraje roli sezónnost nástupu (není možnost obsazovat po celý rok). Použití – při pokrytí o prázdninách nebo na využití částečného úvazku.
- Spolupráce z úřady práce – úřad ve spolupráci s podnikem uveřejňuje na jeho webové stránky volné místo na předem určených formulářích. Výhody – levná metoda (bezplatná) V současnosti webové stránky sledují nejen uchazeči o práci, ale také lidé, kteří chtějí práci změnit. Nevýhody – dnes již existují komerční zprostředkovatelské weby, které se zabývají hledáním zaměstnanců přímo na míru a uchazeči je využívají ve větší míře než úřady práce. Použití - vhodná metoda pro menší podniky a méně kvalifikovaná místa.
- Využívání služeb komerčních zprostředkovatelen – podnik musí jasně formulovat své požadavky a úzce spolupracovat. Výhoda – metoda, která umožňuje hledat i vysoce kvalifikované pracovníky. Zprostředkovatelé mají poměrně široký registr uchazečů, které mohou nabízet. Nevýhody – poměrně drahá záležitost. Použití – metoda vhodná pro firmy, kteří hledají specialisty v oboru.
- Inzerce ve sdělovacích prostředcích – musí umět zaujmout, musí být umístěn na vhodném místě a musí být zvolen vhodný typ periodik. Výhody – inzerát přijde uchazeči až do jeho domova, má ho více na očích, mohou si ho všimnout i příbuzní uchazeče a informovat ho. Nevýhody – cena inzerce je poměrně vysoká. Použití – spíše pro větší firmy (pro menší je cenově nedostupná).

- Používání počítačových sítí (internetu) – existují internetové adresy, které umožňují podnikům umístit svou nabídku zaměstnání na jejich stránky. Výhody – levnější metoda než využívání komerčních zprostředkovatelen. Nevýhody – omezený okruh uživatelů, kteří dané stránky navštíví. Použití – spíše pro hledání mladých lidí, kteří více využívají internet.

Metody získávání pracovníků je vhodné volit podle toho, jaké pracovníky potřebujeme získat. Zda jsou to dělníci s nižší kvalifikací nebo odborníci s vysokou kvalifikací. Pak záleží také na tom, zda hledáme jen v rámci úzkého okruhu podniku nebo v rámci širšího regionu. Vyplácí se kombinovat více metod.

3.3.1.3 Třídění uchazečů

Po uveřejnění nabídky zaměstnání a poté, co je shromážděno dostatečné množství žádostí od uchazečů, dochází ke třídění a prosévání uchazečů které má podle Armstronga (2002, s. 366-367) následující pořadí:

- pořídí se seznam uchazečů uvádějící jména, data, kdy žádost došla a kolonky pro podnikatelské kroky (odmítnutí, ponechání, pohovor, zařazení do užšího výběru, nabídka zaměstnání),
- přijatelní uchazeči se dále prosévají a třídí tak, aby se vytvořil přiměřeně velký soubor uchazečů, kteří budou pozvaní k pohovoru. Tuto práci zajišťuje personalista a především manažer bezprostředně nadřízený obsazovanému místu. Ideální počet uchazečů v tomto souboru by měl být něco mezi čtyřmi a osmi uchazeči,
- sestaví se program pohovorů. Čas, který se věnuje každému pohovoru, bude záviset na složitosti a náročnosti práce na pracovním místě. V případě dosti rutinní práce by mělo stačit asi 30 minut. Je lepší nezařazovat příliš mnoho pohovorů do jednoho dne. Je také vhodné ponechat si mezi jednotlivými pohovory asi 15 minut na to, abychom si zapsali poznámky a připravili se na následující pohovor,
- v závěrečném kroku je třeba znovu projít soubor přijatelných uchazečů, kteří nebyli pozváni k pohovoru, a uchazeči na hranici přijatelnosti a rozhodnout se,

zda bychom si je neměli zařadit do rezervy. Ostatním se pošle standardní odmítavý dopis. Ten by měl uchazečům poděkovat za zájem a informovat je stručně, ale nikoliv příliš příkře, že nebyli úspěšní.

Foot a Hook (2002, s. 85) popisují, jak se vyhnout některým unáhleným soudům o uchazeči a poskytují stručný návod na základní setřídění žádostí. Kandidáti na volné místo často poskytují ve svých žádostech informace, které nejsou požadovány pro výběrové řízení a mohly by tak vést, pokud by byly brány v úvahu, k obvinění z nespravedlivé diskriminace. Kandidáti by například mohli popsat svou rodinnou situaci, aby vysvětlili rozpor v záznamech o zaměstnání. Aby s nimi mohla organizace komunikovat, musí uchazeč sdělit své jméno. Jméno však může odhalit informace, které nejsou pro výběrový proces vhodné, jako třeba rod nebo rasový původ.

Užitečnou technikou, jak se vyvarovat nežádoucího ovlivnění takovou informací, je podle Foot a Hook (2002, s. 85) ohodnotit žádost a vytvořit si poznámky pouze podle relevantních výběrových kritérií. Navíc, jestliže jsou tyto poznámky vázány pouze na iniciály uchazečů, může být jakákoliv informace, která by mohla naznačit rod nebo rasový původ, zcela eliminována. A jestliže předvýběr kandidátů při sestavování seznamu nejvhodnějších uchazečů vychází z těchto poznámek, mohou velmi dobře pomoci eliminaci neuvědomělých předsudků. Stejně jako vyhýbání se kritériím, která byla označena jako nezákonně diskriminující by se osoby provádějící výběr měly vyvarovat jakéhokoli dalšího kritéria, které není přesně vztaženo na schopnost kandidáta vykonávat danou práci.

Věnování dostatečné pozornosti při analýze životopisů uchazečů je velice důležité. Kocianová (2010, s. 99-100) uvádí, co všechno při hodnocení životopisu lze například sledovat:

- jak často měnil uchazeč vzdělávací instituce a zaměstnavatele;
- zda lze vysledovat ve změnách kontinuitu a cílevědomost;
- zda ukončil uchazeč zahájené studium;
- jak dlouho trval pracovní poměr uchazeče u jednotlivých zaměstnavatelů;
- jaké důvody vedly ke změnám v jednotlivých funkcích;

- zda se odpovědnost a pravomoci v pracovních činnostech uchazeče rozšiřovaly nebo zužovaly (zda uchazeč povýšil nebo byl převeden na nižší funkci);
- zda existují mezi úseky ve vzdělávání a zaměstnání uchazeče časové rezervy;
- zda byly pracovní poměry uchazeče ukončeny k neobvyklému termínu;
- zda se shodují časové údaje uvedené v životopise s časovými údaji na vysvědčcích a pracovních posudcích.

Dalším důležitým dokumentem hned po životopisu, kterým se prezentuje uchazeč, je průvodní, neboli motivační dopis. Motivační dopis uchazeče je tzv. průvodním dopisem k písemným materiálům, které uchazeč o zaměstnání předkládá. Obsah motivačního dopisu by měl vzbudit pozornost posuzovatele. Motivační dopis by měl prezentovat zájem uchazeče o pozici v dané organizaci a jeho způsobilost pro danou pozici, odpovídající skutečnosti, bez přehnaného vychvalování své osoby. Uchazeč by v něm měl vysvětlit, proč se o dané místo zajímá.

Po vyhodnocení všech nabídek od uchazečů je slušné uchazeče informovat o tom, jaká je jeho momentální situace. V případě rozhodnutí, že uchazeč nevyhovuje podle zaslané žádosti našim kritériím a je rozhodnuto, že s ním dále není počítáno, měl by zaměstnavatel uchazeči neprodleně a slušnou formou zaslat tuto informaci. Uchazečům, kteří prošli třídícím sítím, by měla být co nejdříve zaslána informace o tom, kdy se bude konat přijímací pohovor.

3.3.2 Výběr pracovníků - výběrové pohovory

Základní metoda výběru pracovníků a nejpoužívanější forma výběru budoucích pracovníků je pohovor. Obvykle se pohovor skládá z pěti částí:

1. přivítání uchazeče a úvodní slovo (na odlehčení situace se používá např. otázka „Jaká byla cesta?“), navodit atmosféru, aby se uchazeč cítil dobře a uvolněně
2. hlavní část, která je zaměřená na získání informací o uchazeči (jsou to právě otázky, které jsme si předem připravili), zda dotyčný uchazeč je vhodný na volné pracovní místo, této části by mělo být věnováno až 80% času

3. informování uchazeče o volném pracovním místě a organizaci
4. uchazeči dáme prostor na jeho otázky
5. závěr pohovoru, poděkování a informování uchazeče o dalším postupu (informace o tom, kdy obdrží výsledky)

Výhodou pohovorů je získat hlubší informace o uchazeči, možnost pokládat kontrolní otázky, týkající se dosavadních uchazečových zkušeností. Dále umožňuje osobě vedoucí pohovor poskytnout uchazeči informace o podniku a práci v podniku. Uchazeč se může rozhodnout, zda mu tato práce bude vyhovovat. Při pohovoru může pracovník vedoucí pohovor odhadnout povahové rysy uchazeče i to, zda se hodí do pracovního kolektivu lidí, kde se nachází volné místo.

Foret (2008, s. 15) konkretizuje a rozvádí výhody osobního pohovoru takto: přes veškerý nepochybný pokrok v elektrotechnice, díky němuž jsme v současnosti svědky zásadní revoluce v oblasti informací a komunikace, zůstává stále nejúčinnějším, ale zároveň také co do rozsahu adresátů nejomezenějším prostředkem, osobní rozhovor z očí do očí (face-to-face). Dokáže naši komunikaci obohatit o řadu neverbálních vizuálních stránek, jako jsou gestikulace, mimika, pohyb a držení těla, oblečení, včetně doplňků, ale také zařízení místnosti či prostředí, a dokonce také o čichové a hmatové vjemy. Působí tedy komplexně na více smyslových orgánů současně. V situacích, kdy jemné nuance mohou hrát rozhodující roli, kdy se jedná o komplex problémů, o jejich detailní analýzu nebo o přípravná úvodní setkání, je tento způsob komunikace nenahraditelný. Jedná se totiž o velmi dynamickou formu umožňující sdělit věci s mimořádným osobním zaujetím a zároveň sledovat bezprostřední (zpětnou vazbu) partnerů, díky níž jsme schopni vzájemně se maximálně poznat, přiblížit se a pochopit navzájem svá stanoviska.

Výběrové pohovory lze rozlišit také podle počtu účastníků, jak na straně tazatelů, tak i na straně uchazečů. V zásadě se rozlišují tyto typy pohovorů:

- Individuální pohovory – jsou nejběžnější metodou výběrů pracovníků. Je to vlastně diskuze, která poskytuje nejlepší příležitost k navázání úzkého kontaktu a vztahu mezi pracovníkem vedoucím pohovor a uchazečem. Nevýhodou tohoto rozhovoru může být nebezpečí chybného rozhodnutí jediného tazatele.

- Pohovorové panely – jedná se o skupinu dvou nebo více lidí, provádějící pohovor s jedním uchazečem. Nejobvyklejší je, že panel tvoří personalista, liniový manažeři a uchazeč. Kocianová (2010, s. 101) uvádí, že: panel umožňuje sdílení postřehů a diskusi o uchazeči, jeho nevýhodou v případě většího počtu tazatelů je méně uvolněná atmosféra.
- Výběrová komise – je oficiálnější, obvykle větší výběrový panel, avšak od výběrového panelu se liší předem určeným závazným postupem výběrového řízení od chvíle jeho vyhlášení do chvíle uzavření výsledků. Výběrová komise bývá oficiálně jmenovaná. Výběrová komise umožňuje více lidem v organizaci posuzovat uchazeče a porovnat si své poznatky. Jak uvádí Kocianová (2010, s. 101), nevýhodou komise je, že formální průběh řízení a větší počet členů výběrové komise vytváří napjatou atmosféru a může negativně ovlivnit výkon uchazečů.

Před výběrovým pohovorem se doporučuje nepodcenit přípravu na pohovor. Pečlivá příprava na pohovor je velice důležitá. Za prvé se zaměříme na detailní prozkoumání životopisu. Připravíme si na uchazeče otázky, které jsme ze životopisu nevyčetli nebo které vyžadují další vysvětlení. Délka pohovoru by se měla pohybovat okolo 20 až 30 minut. Doporučuje se naplánovat si za den ne více jak osm pohovorů a mezi jednotlivými pohovory dělat krátké přestávky, kdy si zapíšeme ty nejdůležitější poznatky o uchazeči, které pak využijeme v hodnocení.

Lidé, kteří se přihlašují na volnou pozici, mohou vznášet stížnosti, že byli diskriminováni. Jak uvádí Martin (2007, s. 267), osoby vedoucí rozhovory s uchazeči by měly být vycvičeny tak, aby se vyhnuly diskriminaci. V každém stadiu výběrového řízení musejí být zaznamenávány podrobnosti procesu do souvislého permanentního záznamu. Takový zápis by tudíž mohl obsahovat všechny obdržené přihlášky, detaily týkající se kandidátů vybraných pro rozhovor (včetně kritérií výběru), detaily týkající se těch, kteří byli zapsáni do užšího seznamu a kritéria jejich výběru, a podrobnosti o případném úspěšném uchazeči i důvody nenabídnutí pozice jiným uchazečům z užšího seznamu. Jestliže je tento proces i zápisy pod pravidelným dohledem vysokého manažera ověřujícího zajištění toho, že nedošlo k chybám a výběr byl prováděn na základě zkušeností, dovedností a pravděpodobné schopnosti plnit požadované úkoly, mohlo by tím být zabráněno možným stížnostem na diskriminaci.

3.3.3 Přijímání zaměstnanců

Jakmile je dokončena fáze pohovorů, popř. testování, je třeba předběžně rozhodnout o tom, který z uchazečů uspěl. Tato nabídka je pak učiněna telefonicky nebo písemně. Jestliže existuje více než jeden vhodný uchazeč pro dané pracovní místo, pak lze jen doporučit, abychom si jednoho nebo dva uchazeče nechali v záloze. Uchazeči často odstupují, zejména pak ti kteří se ucházeli o zaměstnání jen proto, aby si otestovali své šance a získali zkušenosti.

Nabídka pracovního místa může být podmíněna příznivými referencemi. Jak uvádí Armstrong (2002, s. 374), smyslem referencí je získat důvěrnou konkrétní informaci o budoucím pracovníkovi a názory na jeho charakter a vhodnost pro dané pracovní místo. Konkrétní informace je prostě nezbytná pro ověření povahy předchozího zaměstnání, doby zaměstnání, důvodu odchodu ze zaměstnání, výše platu či platového tarifu a možná i některých charakteristik pracovního chování (např. přítomnost v práci/absence). Názory na charakter a vhodnost uchazeče jsou ale méně spolehlivé a mělo by se s nimi zacházet velmi opatrně. Důvod je zřejmý. Předchozí nebo současní zaměstnavatelé, kteří poskytují reference, mají sklon se vyhýbat poznámkám, které by mohly příliš poškodit šance uchazeče.

Dále stojí za to si na příslušné škole ověřit vzdělání uchazeče nebo jej požádat, aby předložil příslušný doklad, pokud je vzdělání nezbytným požadavkem daného pracovního místa.

„Britský Institute of Personnel and Development odhaduje, že jeden s osmi uchazečů přehání nebo falšuje své vzdělání.“ (Armstrong, 2002, s. 375)

Je velice důležité také zmínit jednu velice důležitou oblast a tou je ochrana osobních údajů, která je v současnosti velice sledovanou oblastí a to i z hlediska nařízení GDPR (General Data Protection Regulation), nařízení Evropské unie které nabude účinnosti 25. května 2018.

Již ve chvíli, kdy zaměstnavatel obdrží životopis uchazeče o zaměstnání, musí zbystřit, jak uvádí Kubíčková a Patáková (2017, s. 22), protože začíná nakládat s osobními údaji tohoto uchazeče. Životopis zpravidla obsahuje jméno, příjmení, datum narození, telefonní číslo a adresu, tj. osobní údaje uchazeče. Pro účely výběrového řízení a

v nezbytném rozsahu může zaměstnavatel tato osobní údaje zpracovávat bez souhlasu uchazeče o zaměstnání. Po skončení výběrového řízení, kdy není uchazeč u zaměstnavatele zaměstnán, však musí zaměstnavatel osobní údaje uchazeče řádně zlikvidovat tak, jak mu ukládá zákon č. 101/2000 Sb., o ochraně osobních údajů ve znění pozdějších předpisů. V případě, že by měl zaměstnavatel zájem uchovávat osobní údaje uchazeče o zaměstnání, např. v databázi vhodných uchazečů, musí k tomu mít již předchozí výslovný souhlas uchazeče, který je vhodné mít v písemné podobě.

Závěrečnou fází celého procesu výběru pracovníků na volné pracovní místo je potvrzení nabídky zaměstnání od uchazeče. V této fázi by měla být také vypracována a nabídnuta uchazeči pracovní smlouva a zahájeny úkony k přijetí nového zaměstnance do firmy.

3.3.4 Hodnocení pracovníků

Hodnocení pracovníků je významnou činností, která poskytuje organizaci představu o výkonech, jednání a pracovních schopnostech jednotlivých zaměstnanců. Pro zaměstnance je hodnocení zpětnou vazbou k jejich působení ve firmě. Jak uvádí Kocianová (2010, s. 145-146), mnohé systémy hodnocení pracovníků (zaměřené zejména na rozvoj schopností lidí a jejich kariéry), jsou účinným motivačním nástrojem. Základním účelem hodnocení zaměstnanců je získat informace o pracovním výkonu a pracovním chování zaměstnanců a poskytnout jim zpětnou vazbu k jejich pracovnímu působení. Cílem hodnocení je zlepšit výkonnost a pracovní chování zaměstnanců a získat informace k zaměření jejich osobního rozvoje a dalšího rozvoje ve firmách. K hodnocení zaměstnanců dochází při různých příležitostech, může být různě zaměřeno, a má tudíž různá kritéria, k hodnocení zaměstnanců jsou využívány různé metody. Přesto, že je běžně v praxi užíván termín hodnocení výkonu, ve skutečnosti zpravidla nejde pouze o oblast výkonu, ale součástí hodnocení zaměstnanců je i jeho pracovní chování, které zahrnuje přístup k práci a k lidem. Předmětem hodnocení jsou tedy i osobnostní charakteristiky, jež souvisejí s pracovní činností člověka a které jsou nedílnou součástí jeho pracovního působení. Formalizované hodnocení zaměstnanců je náročné, velmi citlivé a stále dost neoblíbené.

Modely dobrého či špatného hodnocení zpětně odrážejí úspěch získávání, výběru, orientace, umístění a odborné přípravy zaměstnance a dalších personálních činností.

Ačkoli každodenní hodnocení využívané vedoucími pracovníky je určitě pro hladký chod organizace nezbytné a užitečné, potřebám personálního oddělení bohužel nepostačuje. Je zapotřebí jak uvádí Weather a Davis (1989, s. 330) formální systematické hodnocení, které se pak využívá při rozhodování o umístění pracovníka, výši jeho mzdy atd. Zpětná vazba přináší organizaci užitek v neposlední řadě i tím, že umožňuje zaměstnancům, vedoucím i personálnímu oddělení přijímat nápravná opatření. Dokonce i v jinak dobře řízené organizaci může systém hodnocení narazit na řadu problémů. Vedoucí a manažeři pohlížejí na formální hodnocení jako na zbytečné zdržování. A proč by ne? Oni přece vědí, jak jejich zaměstnanci pracují. Tak proč by ztráceli drahocenný čas vyplňováním formulářů, které vypracovalo personální oddělení? Ovšem samotná struktura systému hodnocení může pracovníky i její nadřízené povzbudit.

3.3.5 Odměňování a výhody

Bezpochyby nejzávažnější faktor hodnocení představuje hmotná odměna za dobrou práci a postih za práci špatnou. Podle Bedrnové a Nového (2004, s. 366) je to ekonomické a společenské ocenění jeho pracovního úsilí. Hmotná odměna umožňuje pracovníkovi zajištění osobních a rodinných životních potřeb, jak základních, tak vyšších (společenských a kulturních). Vymezuje mu i společenské postavení v rámci podniku a v komunitě, kde žije. S hmotnou odměnou souvisí rovněž morální odměna za práci, kterou tvoří různé formy veřejného uznání v podniku.

System odměňování se skládá jednak z peněžních odměn (pevné a pohyblivé části mzdy) a zaměstnaneckých výhod (tzv. benefitů), které v úhrnu tvoří celkovou odměnu. System odměňování také zahrnuje nepeněžní odměny (uznání, ocenění, úspěch, odpovědnost a osobní růst).

Zaměstnanecké výhody, neboli benefity jsou složkou odměny, která je poskytována navíc k různým formám peněžní odměny. Zahrnují také položky, které nejsou přímo odměnou. Cílem poskytování zaměstnaneckých výhod organizace je:

- poskytnout atraktivní konkurenceschopný soubor celkových odměn, které by umožnily jak získat, tak i udržet vysoce kvalitní zaměstnance,
- uspokojovat osobní potřeby zaměstnanců,

- posilovat oddanost a vědomí závazku zaměstnanců vůči organizaci,
- poskytovat některým lidem daňové zvýhodněný způsob odměny.

Podle Kocianové (2010, s. 165) se v ČR na předních místech poskytovaných benefitů umísťují především benefity orientované krátkodobě, tj. na okamžitý efekt – příspěvek na stravování (stravenky, jídlo v práci), delší dovolená, zdravotní dny volna, benefity v oblasti sportu, kultury, rekreace a volného času, zvýhodněné půjčky, poskytnutí služebního vozidla i pro soukromé účely, penzijní připojištění, školení, kurzy.

3.3.6 Vzdělávání a rozvoj

Zvláště v malých podnicích se podceňuje potřeba vzdělávání zaměstnanců. Domnívají se, že si vzdělávání nemohou dovolit a tato potřeba je určena jen velkým podnikům. Je ale v jejich vlastním zájmu, aby vzdělávání svých zaměstnanců věnovali patřičnou pozornost. Vzdělávání zajišťuje, aby pracovníci podniku měli patřičné znalosti a dovednosti k uspokojivému vykonávání své práce. Zaměstnavatel musí myslet na budoucnost a neustále rozvíjet technické i technologické znalosti a dovednosti svých zaměstnanců, které jistě budou pro organizaci přínosem. Je to investice, která je užitečná i pro konkurenceschopnost podniku.

Podnikové vzdělávání se podle Koubka (2007, s. 206) zaměřuje na formování pracovních schopností v širším smyslu slova, tedy včetně formování sociálních vlastností potřebných při vytváření zdravých mezilidských vztahů osob, které jsou v podniku v pracovním poměru. Podnikové vzdělávání se stává součástí personální činnosti, protože podnik tím, že organizuje a podporuje vzdělávání svých pracovníků, dává najevo, že si jich vysoce váží. Dává jim tím perspektivu a na svoje náklady jim dokonce umožňuje zvyšovat jejich konkurenceschopnost na trhu práce.

Výběr a vhodné použití metody vzdělávání by mělo odrážet individuální potřeby a požadavky podniku, měly by ale také reagovat na současné celosvětové trendy technického a ekonomického vývoje. Vodák a Kucharčíková (2007, s. 96) uvádí, že výběr vhodných metod je determinován různými faktory. Jsou to například počet a věk účastníků, jejich současná a požadovaná úroveň vědomostí, dovedností, motivace k učení, zastávaná pozice. Významným faktorem jsou programové cíle, priority a druh

podnikání, jímž se podnik zabývá. Důležitá je odborná úroveň zkušeností lektorů i prostorové možnosti realizace vzdělávacích programů.

Vyhodnocení je poslední a zároveň důležitou součástí vzdělávacího procesu. Je to snaha získat informace (zpětnou vazbu) o účincích určitého vzdělávacího programu a ocenit hodnotu tohoto vzdělávání ve světle získané informace.

„Zpětná vazba o efektivitě vzdělávacích aktivit je snad nejdůležitější částí z celého cyklu. Protože mnohdy nejsme schopni říci, jak je který vzdělávací program efektivní a jak se projevuje v pracovních výsledcích.“ (Hroník, 2007, s. 176)

3.3.7 Péče o zaměstnance

Péče o pracovníky zahrnuje v nejširším pojetí podle Koubka (2007, s. 343) následující oblasti:

- pracovní doba a pracovní režim (tzv. flexibilní pracovní režimy týkající se délky pracovní doby a umístění pracovní doby, např. klouzavá pracovní doba),
- pracovní prostředí (prostorové řešení pracoviště, fyzikální podmínky práce a sociálně psychologické podmínky práce,
- bezpečnosti práce a ochrana zdraví,
- personální rozvoj pracovníků (péče o prohlubování, rozšiřování kvalifikace pracovníků),
- služby poskytované pracovníkům na pracovišti (stravování, hygienické zařízení, zdravotní služby, poskytování pracovních oděvů a pomůcek, doprava do zaměstnání, poradenské služby pro pracovníky ad.),
- další služby poskytované pracovníkům a jejich rodinám, tzv. sociální služby (kulturní a sportovní aktivity, bydlení pracovníků, péče o dětech pracovníků, půjčky, příspěvky na dobrovolné pojištění, pomoc v obtížných životních situacích, péče o bývalé pracovníky v důchodu a pracovník na mateřské dovolené, poradenské služby netýkající se pracovních záležitostí, např. služby podnikového právníka, psychologa, lékaře atd.)

- péče o životní prostředí (podíl na úpravách přírodního a obytného prostředí zázemí organizace, např. příspěvky na veřejnou zeleň, pouliční zařízení).

3.3.8 Uvolňování zaměstnanců z organizace

Ukončení pracovního poměru může být jednak z důvodu ze strany organizace, jednak ze strany pracovníka. Pracovní poměr může také skončit úmrtím pracovníka, nebo zánikem organizace. Dále existují ještě tzv. dočasné odchody. Mezi ně patří odchod na mateřskou a rodičovskou dovolenou nebo do veřejných funkcí či účast na dlouhodobých stážích.

V případě rezignace zaměstnance, tj. odchodu iniciovaného ze strany zaměstnance, je velmi užitečné věnovat jeho odchodu dostatečnou pozornost. Nežádka v důsledku rezignace zaměstnance dochází ze strany organizace (zejména ze strany nadřízeného) k přerušení komunikace. Je to chyba, protože je pro obě strany prospěšné, rozcházejí-li se v dobrém. Rozchodem v dobrém může organizace případně ovlivnit i budoucí jednání zaměstnance vůči ní a rozhovor s odcházejícím zaměstnancem může poskytnout velmi cenné informace o situaci na pracovišti. Je pro organizaci dobré zjistit, proč zaměstnanec odchází, na jaké místo odchází, zda neexistuje nebezpečí, že by ho mohli následovat další pracovníci (např. ke konkurenční firmě). Odcházející zaměstnanci také často poskytnou informace, které by nikdo ze stávajících zaměstnanců nadřízenému nesdělil.

K propouštění zaměstnanců ze strany organizace může dojít z důvodu nadbytečnosti, tj. organizačních důvodů nebo z důvodu na straně zaměstnance, tj. např. hrubé porušení pracovní kázně apod. Zvláštními případy je propouštění zaměstnance ve zkušební době či propouštění pracovníka přijatého na dobu určitou.

Propouštění zaměstnanců má velký vliv na pocity sebeúcty a jistoty. Kocianová (2010, s. 192-193) uvádí, že ztráta zaměstnání může znamenat jednu z nejvíce skličujících zkušeností. Propouštění z důvodu nadbytečnosti je pro všechny zúčastněné, zvláště pro propouštěné pracovníky, velmi náročnou situací. Zúčastněnými jsou kromě propouštěných pracovníků míněni manažeři, personalisté a spolupracovníci. Propouštění vyžaduje profesionální přístup ze strany nadřízených i personalistů, svoji roli v této situaci sehrávají i spolupracovníci propouštěných pracovníků.

3.4 Shrnutí teoretické části

V teoretické části bakalářské práce byly vymezeny základní pojmy personálního marketingu od získávání a výběru zaměstnanců, jejich přijímání, hodnocení, odměňování, vzdělávání až po péči o tyto zaměstnance.

K danému tématu jsem měla k dispozici dostatek zdrojů, které jsem zpracovala do uceleného bloku tak, aby se čtenář přehledně seznámil s procesem získávání zaměstnanců a následnými personálními úkony při jejich nástupu do zaměstnání.

Z daného tématu je patrné, že není důležité jen získat zaměstnance, ale stejnou měrou z nich i utvářet spokojené zaměstnance a tyto zaměstnance si udržet.

Poznatky z teoretické části této bakalářské práce byly použity v praktické části.

4 PRAKTICKÁ ČÁST

Praktická část této bakalářské práce se zabývá procesem přijímání státních zaměstnanců v Energetickém regulačním úřadu, který se řídí zákonem č. 234/2014 Sb., o státní službě ve znění pozdějších předpisů (dále jen „zákon o státní službě“). Další část je věnována vyhodnocení dotazníků a návržení zlepšení při náboru nových zaměstnanců.

4.1 Charakteristika úřadu

Energetický regulační úřad (dále „ERÚ“) byl zřízen 1. 1. 2001 zákonem č. 458/2000 Sb. energetický zákon, jako správní úřad pro výkon regulace v energetice. Od 1. 8. 2017 úřad řídí Rada ERÚ. Členy Rady (radní) a jejího předsedu jmenuje a odvolává vláda ČR na návrh ministra průmyslu a obchodu. Funkční období radních je 5 let. Každý rok je jmenován nový radní namísto toho, kterému končí funkční období. Do funkce předsedy Rady ERÚ je radní jmenován na dobu zbývajících do konce jeho členství v Radě ERÚ, nejvýše však na dobu 3 let. Sídlo ERÚ je v Jihlavě a má dislokovaná pracoviště v Ostravě a v Praze.

Působnost ERÚ:

- regulace cen,
- podpora hospodářské soutěže v energetických odvětvích,
- výkon dohledu nad trhy v energetických odvětvích,
- podpora využívání obnovitelných a druhotných zdrojů energie,
- podpora kombinované výroby elektřiny a tepla,
- podpora biometanu,
- podpora decentralní výroby elektřiny a ochrana zájmů zákazníků a spotřebitelů,
- ochrana oprávněných zájmů držitelů licencí, jejichž činnost podléhá regulaci,
- ochrana oprávněných zájmů zákazníků a spotřebitelů v energetických odvětvích.

ERÚ hospodaří jako samostatná kapitola státního rozpočtu a nemá žádnou hospodářskou činnost, žádné majetkové účasti v tuzemských ani zahraničních společnostech, žádné účelové transfery, není oprávněn poskytovat dotace a návratné finanční výpomoci, nemá žádné výdaje, vyplývající z koncesních smluv a nemá další podřízené organizační složky.

4.1.1 Vize úřadu

ERÚ je členem Rady evropských energetických regulátorů (CEER), zájmového dobrovolného sdružení energetických regulačních úřadů zemí Evropské unie (EU). Cílem CEER je usnadnit vytvoření jednotného, konkurenceschopného, účinného a udržitelného vnitřního trhu s plynem a elektřinou v Evropě. CEER funguje jako platforma spolupráce, výměny informací a pomoci mezi evropskými energetickými regulačními orgány a je jejich rozhraním na úrovni EU i na mezinárodní úrovni. ERÚ se aktivně podílí na všech činnostech CEER.

Na základě nařízení (ES) č. 713/2009, kterým se zřizuje Agentura pro spolupráci energetických regulačních orgánů (ACER) se ERÚ angažuje v činnosti této evropské agentury. Kromě účasti v pracovních skupinách ERÚ jmenuje zástupce ČR do Rady regulačních orgánů, která dohlíží nad výkonem pravomocí ACER. Posláním ACER je podporovat, prohlubovat a koordinovat spolupráci mezi energetickými regulačními orgány na úrovni EU a usilovat o dokončení jednotného a konkurenceschopného trhu s elektřinou a zemním plynem.

Paralelně s aktivitami v mnohostranných vztazích věnuje ERÚ zvýšenou pozornost rovněž rozvoji regionální spolupráce a posilování kontaktů po dvoustranné linii. V rámci regionální spolupráce zaujímá prominentní místo Visegrádská skupina (V4).

4.1.2 Cíle úřadu

Jako regulátor na trhu s energiemi se ERÚ snaží vyjednávat ty nejlepší podmínky pro spotřebitele. Věnovat se ochraně zájmů zákazníků a spotřebitelů s cílem uspokojení všech přiměřených požadavků na dodávku energií.

4.1.3 Personální plánování

ERÚ zaměstnává jak státní zaměstnance, kteří se řídí zákonem o státní službě, tak i zaměstnance řídicí se zákoníkem práce. K 1. 1. 2018 má úřad systemizací stanoveny 333 zaměstnaneckých míst, což je oproti loňskému roku nárůst o 39 míst.

Celý rok 2016 probíhala opakovaná výběrová řízení s cílem obsadit volná systemizovaná místa. ERÚ však opakovaně narážel na některé problémy vyplývající z platných ustanovení zákona o státní službě. K již známému problému a faktoru platových rozdílů (případně dalších zaměstnaneckých benefitů) mezi státní a privátní sférou, které se jen prohloubily s rostoucí ekonomikou a poptávkou privátní sféry po odborně kvalifikované síle, se navíc přidaly dopady aplikace zákona o státní službě.

V celé řadě případů není pro nové uchazeče přijatelný systém nástupu, režim dob určitých, povinností skládat zkoušky z oborů služeb, s tím související platové zařazení. V konečném porovnání podmínek s privátní sférou není úřad schopný splnit jejich požadavky a očekávání. V praxi se tak začínají naplno projevovat negativní dopady v oblasti aplikace zákona o státní službě, na které úřady opakovaně upozorňovaly v procesu přípravy a schvalování zákona o státní službě. Podobně jako v předchozích letech ERÚ opakovaně upozorňoval náměstka pro státní službu na vybraná problematická ustanovení zákona a navrhoval a požadoval případné úpravy zákona o státní službě a související legislativy. Některé navrhované změny byly zapracovány do novely zákona o státní službě, která vstoupila v platnost až v průběhu roku 2017.

Přes velký počet opakovaných výběrových řízení v průběhu roku 2016 se řadu volných míst nepodařilo obsadit vhodnými kandidáty a v praxi to způsobuje vážné provozní problémy na některých odborných útvarech. Do 30. 6. 2016 bylo vyhlášeno 53 výběrových řízení ("přesoutěžení" dle § 188 odst. 6 zákona o státní službě) - 18 ředitelů odborů, 35 vedoucích oddělení. Z toho bylo 52 výběrových řízení ukončeno. Dále bylo v roce 2016 vyhlášeno a realizováno 144 výběrových řízení na služební místa a 36 výběrových řízení na pracovní místa. Vzhledem k výše uvedeným problémům při obsazování volných služebních míst v důsledku dopadů některých ustanovení zákona o státní službě ERÚ časově přehodnotil potřebu navýšení pro rok 2016 a navrhnul další nárůsty systemizovaných míst časově posunout do budoucích let a náběh agend časově

rozložit. Pro ilustraci se jednalo o dalších 38 systemizovaných míst od roku 2017 a dále o dalších 46 systemizovaných míst od roku 2018.

Vzhledem ke všem výše uvedeným skutečnostem ERÚ jen velmi obtížně naplňuje volná systemizovaná místa. ERÚ velmi citelně pocítil situaci na pracovním trhu a obecný nedostatek vysokoškolsky kvalifikovaných pracovních sil v technických oborech. Jedná se o problém ve všech lokalitách, kde má ERÚ dislokovaná pracoviště. Rovněž jazykové požadavky sehrávají svou úlohu. Proto v závěru roku 2016 bylo přistoupeno k celkovému přehodnocení jazykových požadavků s cílem zmírnit náročnost parametrů u řady systemizovaných míst. Z dřívějších 108 systemizovaných míst s kvalifikačním jazykovým požadavkem tak zůstalo pouze 38 systemizovaných míst na exponovaných pozicích. Velmi obtížně a jen postupně se uspokojují nejnужnější potřeby ERÚ jak z hlediska počtu, tak kvalifikace zaměstnanců v jednotlivých organizačních útvarech. Z výše uvedených důvodů však ERÚ musí řadu výběrových řízení provádět opakovaně a často tak jde o delší časové období, než se podaří zajistit vhodné kandidáty na volné pozice.

Procentuální zastoupení mužů a žen je vyvážené, ale stále sílí rostoucí trend nárůstu počtu žen - mimo jiné i z platových důvodů.

Tabulka 1: Členění zaměstnanců podle věku a pohlaví - stav k 31. 12. 2016

Věková kategorie	Muži	Ženy	Celkem	Podíl z celkového počtu [%]
Do 20 let	0	0	0	0
21 – 30	34	31	65	25,6
31 – 40	38	32	70	27,6
41 – 50	16	32	48	18,9
51 – 60	29	25	54	21,2
61 let a více	10	7	17	6,7
Celkem	127	127	254	100,0
Podíl [%]	50,0	50,0	100,0	-

Zdroj: Státní závěrečný účet 2016 – ERÚ

Počet vysokoškolsky vzdělaných zaměstnanců v roce 2016 proti roku 2015 v absolutním vyjádření vzrostl a úřadu se tak stále daří udržovat vysoko tento poměrný ukazatel - 81,1 %. Struktura vzdělání koresponduje s velmi vysokými nároky kladenými

na zaměstnance a neustále rostoucí obtížností stávajících agend včetně nově vykonávaných.

Tabulka 2: Členění zaměstnanců podle dosaženého vzdělání a pohlaví - stav k 31.12.2016

Dosažené vzdělání	Muži	Ženy	Celkem	Podíl z celkového počtu [%]
Základní	0	0	0	0,0
Vyučen	0	0	0	0,0
Střední odborné	1	1	2	0,8
Úplné střední všeobecné	0	8	8	3,1
Úplné střední odborné	10	26	36	14,2
Vyšší odborné	1	1	2	0,8
Vysokoškolské	115	91	206	81,1
Celkem	127	127	254	100,0

Zdroj: Státní závěrečný účet 2016 – ERÚ

4.2 Získávání pracovníků v režimu zákona o státní službě

4.2.1 Určení požadavků na volné služební místo

Pro přehled volných míst v úřadě vede personální oddělení tabulku volných míst, která je průběžně každý týden aktualizována a zasílána Radě ERÚ. Při uvolnění služebního místa personalista ve spolupráci s Radou ERÚ vyhodnotí, zda toto místo je možné obsadit z vlastních zdrojů nebo ze zdrojů vnějších. Aby personalista mohl tento stav posoudit, musí mít na požadované místo určeny kvalifikační požadavky a zařazení místa do správné platové třídy, tzn., že musí být vypracován na dané služební místo popis systemizované služební činnosti. Vzor popisu systemizovaného pracovního místa je v příloze č. 1. Pro tyto účely je pro státní zaměstnance závazné Nařízení vlády č. 302/2014 Sb., o katalogu správních činností a Nařízení vlády č. 304/2014 Sb., o platových poměrech státních zaměstnanců. Podle těchto závazných norem se určuje, jaké činnosti bude pracovník vykonávat, do jaké platové třídy bude zařazen, jaký stupeň vzdělání je na toto místo stanoven. ERÚ může vnitřní směrnici dále určit ještě další požadavky, jako např. znalost cizího jazyka, právní vzdělání ve studijním programu Právo a právní věda v oboru Právo nebo požadavek na řidičský průkaz.

4.2.2 Obsazení služebního místa z vlastních zdrojů bez výběrového řízení

Na obsazení volného služebního místa státního zaměstnance nebo představeného se koná výběrové řízení podle § 24 odst. 1 a § 51 odst. 1 zákona o státní službě. Případy, kdy se výběrové řízení nekoná, určuje opět zákon o státní službě. Jsou to zejména tyto případy:

- přeložení podle § 47 (na dobu nejdéle 60 dnů),
- zařazení na jiné služební místo podle § 49 odst. 2 (se souhlasem státního zaměstnance ve stejném oboru služby ve stejné nebo nižší platové třídě),
- převedení na jiné služební místo podle § 61 (ze zdravotních důvodů, v důsledku odvolání ze služebního místa představeného, z důvodu, že přestal splňovat požadavek spočívající ve způsobilosti seznamovat se s utajovanými informacemi, z důvodu, že odmítl uzavřít dohodu o zákazu konkurence),
- zařazení na původní služební místo (např. při skončení rodičovské dovolené státní zaměstnankyně).

4.2.3 Postup před vyhlášením výběrového řízení

Zaměstnanec personálního oddělení je povinen bezprostředně před vyhlášením výběrového řízení nahlédnout do rejstříku státních zaměstnanců, zda se mezi zaměstnanci zařazenými mimo výkon služby nenachází takový státní zaměstnanec, pro něhož by bylo obsazované místo vhodné. Pokud obsazované místo není pro žádného takového zaměstnance vhodné, personalista o této skutečnosti učiní záznam do spisu výběrového řízení.

4.2.4 Vyhlášení výběrového řízení

Výběrové řízení na obsazení služebního místa státního zaměstnance a představeného vyhláší Rada ERÚ. Pokud to Rada ERÚ považuje za účelné, může vyhlásit společné výběrové řízení pro více služebních míst. Takové výběrové řízení může být konáno pouze v případě, že je v úřadu obsazováno několik identických míst, tzn. míst ve stejné platové třídě a ve stejném oboru služby a ve stejném oddělení.

Výběrové řízení vyhláší Rada ERÚ zveřejněním oznámení o vyhlášení výběrového řízení na úřední desce podle zákona o státní službě. ERÚ je dále povinen zveřejnit výběrové řízení v informačním systému o státní službě (dále jen ISOS). Dále je již jen na zvážení ERÚ, zda oznámení o vyhlášení výběrového řízení zveřejní i jinými prostředky. Z důvodů nízké nezaměstnanosti v posledních letech a problémech při získávání nových zaměstnanců využívá ERÚ i další možnosti zveřejnění. ERÚ tyto oznámení proto zveřejňuje pravidelně na webových stránkách portálu „práce.cz“, dále podle svého uvážení na portálu Úřadu práce, v různých regionálních periodikách a na nástěnkách vybraných vysokých škol. Jedná se většinou o nábor na technických univerzitách v Praze a Ostravě a na právnických fakultách po celé republice.

Oznámení o vyhlášení výběrového řízení musí obsahovat všechny údaje uvedené v § 24 odst. 7 zákona o státní službě, zejména zde musí být přesně uvedeny předpoklady a požadavky podle § 25 zákona o státní službě, a to se specifikací jednotlivých listin, jimiž se splnění jednotlivých předpokladů a požadavků dokládá (vzor inzerátu je uveden v příloze č. 2). V oznámení o vyhlášení výběrového řízení na služební místo představeného musí být dále uvedeny i speciální předpoklady, týkající se služebních míst představených (vzor inzerátu je uveden v příloze č. 3). V oznámení o vyhlášení výběrového řízení je nutné kromě data, do kterého musí být žádost podána, uvést také přesnou adresu úřadu, kam je možné žádost podat. Dále je vhodné uvést, jakým způsobem mají být označeny zásilky adresované úřadu, aby nedošlo k jejich záměně, a aby se zabránilo neoprávněným manipulacím s žádostmi. V oznámení se také uvede datum předpokládaného nástupu na služební místo a místo výkonu služby.

Oznámení může obsahovat i další údaje charakterizující služební místo, jako například popis činností převážně vykonávaných na služebním místě. Je uváděn i požadavek na předložení strukturovaného profesního životopisu žadatele jako vhodného prostředku shrnujícího profesní minulost žadatele. Tento požadavek, však není povinnou náležitostí žádosti a není důvodem pro pozdější vyřazení uchazeče z výběrového řízení. Pokud bude pohovor doplňován písemnou zkouškou, je vhodné tuto skutečnost uvést již v oznámení, aby bylo uchazečům dopředu známo, co mají u výběrového řízení očekávat.

4.2.5 Předpoklady a požadavky pro přijetí a způsob doložení

Výběrového řízení se může zúčastnit státní zaměstnanec nebo jiná osoba, která není státním zaměstnancem. Žadatel musí splňovat předpoklady pro přijetí do služebního poměru uvedené v § 25 odst. 1 zákona o státní službě a požadavky uvedené v § 25 odst. 5, které si stanovil ERÚ svým vnitřním předpisem. Jedná se o tyto předpoklady:

- Předpoklad státního občanství a znalost českého jazyka – žadatel musí být státním občanem České republiky, občanem jiného členského státu Evropské unie nebo občanem státu, který je smluvním státem Dohody o Evropském hospodářském prostoru (Norsko, Lichtenštejnsko, Island). Splnění se dokládá zpravidla průkazem totožnosti nebo osvědčením o státním občanství. Žadatel, který není státním občanem České republiky, musí prokázat znalost českého jazyka zkouškou nebo dokladem, že absolvoval alespoň po dobu 3 školních roků základní, střední nebo vysokou školu, na kterých byl vyučovacím jazykem český jazyk.
- Předpoklad věku – splnění předpokladu věku 18 let. Tato podmínka vyplývá ze samotné žádosti, kde je uváděn datum narození a později je toto ověřeno občanským průkazem.
- Předpoklad plné svéprávnosti – tento předpoklad žadatel dokládá písemným čestným prohlášením.
- Předpoklad bezúhonnosti – tento předpoklad se osvědčuje výpisem z evidence Rejstříku trestů, který nesmí být starší než 3 měsíce. Pokud žadatel v žádosti zaškrtně příslušnou kolonku, úřad si tento dokument ověří způsobem umožňující dálkový přístup do rejstříku.
- Předpoklad vzdělání – tento předpoklad vyplývá pro dané služební místo z přílohy č. 1 zákona o státní službě (Charakteristika platových tříd státních zaměstnanců). Splnění předpokladu se dokládá např. maturitním vysvědčením nebo vysokoškolským diplomem.
- Předpoklad zdravotní způsobilosti – předpoklad je dán kategorizací činností (prací), které jsou vykonávány na služebním místě. Splnění předpokladů se

dokládá čestným prohlášením. V případě pozdějšího přijetí žadatele, úřad zajistí na své náklady před nástupem do služby vstupní lékařskou prohlídku.

- Požadavek úrovně znalosti cizího jazyka – tento požadavek se stanovuje vnitřním předpisem úřadu s ohledem na činnosti vykonávané na služebním místě. Požadavek se udává ve stupních, jež jsou definovány v rozhodnutí Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy, které se stanoví seznam standardizovaných jazykových zkoušek. Splnění tohoto požadavku žadatel doloží příslušnou listinou.
- Požadavek odborného zaměření vzdělání – je rovněž stanoven vnitřním předpisem úřadu. Tento předpis v úřadu na některá místa právníckého charakteru požaduje vysokoškolské magisterské vzdělání ve studijním programu Právo a právní věda v oboru Právo. Tento požadavek se dokládá předložením vysokoškolského diplomu.
- Jiný odborný požadavek potřebný pro výkon služby – v tomto případě se v úřadu jedná o řidičský průkaz, který se předkládá bezprostředně před výběrovým pohovorem a je rovněž určen vnitřním předpisem úřadu.
- Požadavek způsobilosti seznamovat se s utajovanými informacemi – požadavek dle zákona o ochraně utajovaných informací. Tento požadavek je rovněž dán vnitřním předpisem úřadu a týká se jen minima služebních míst, u nichž je vyžadován přístup k utajovaným informacím. Rozlišují se tři stupně utajení Důvěrné, Tajné nebo Přísně tajné. Splnění tohoto požadavku se dokládá příslušným osvědčením, které vydává Národní bezpečnostní úřad.

Další předpoklady ukládá zákon o státní službě pro účast ve výběrové řízení na obsazení služebních míst představených. Pro obsazení služebních míst představených stanoví zákon o státní službě pro různá kola výběrového řízení různý předpoklad délky praxe (délka výkonu činností podle v § 5 zákona o státní službě) a podmínka zastávané pozice. Tento předpoklad je pro každé služební místo představeného stanoven individuálně v závislosti na tom, o jaké kolo výběrového řízení se jedná. Tyto předpoklady stanovuje zákon o státní službě v § 55 (pro ředitele sekcí), v § 57 (pro ředitele odborů) a v § 58 (pro vedoucí oddělení). Předpoklad délky výkonu činnosti se dokládá příslušnými listinami, např. pracovní smlouvou, potvrzením o zaměstnání

vydané zaměstnavatelem, či výpisem z personálního spisu. Pokud je na služební místo představeného požadována podmínka výkonu praxe a podmínka zastávané pozice, musí žadatel tyto podmínky splňovat ke dni podání žádosti. Další podmínkou je, že žadatel narozený přede dnem 1. prosince 1971, který žádá o přijetí do služebního poměru, má povinnosti k žádosti doložit osvědčení podle v § 4 odst. 1 zákona č. 451/1991 Sb., (dále jen „lustrační zákon“). Dále k žádosti doloží čestné prohlášení podle v § 4 odst. 3 lustračního zákona.

4.2.6 Podání žádosti a její náležitosti

Žádost se podává služebnímu orgánu, a to písemně v českém jazyce. Písemné podání žádosti umožňuje její podání v listinné podobě prostřednictvím provozovatele poštovních služeb nebo osobním doručením žádosti v listinné podobě na adresu podatelny úřadu, ale též podání v elektronické podobě podepsané uznávaným elektronickým podpisem nebo prostřednictvím datové schránky. Nelze vyloučit též podání žádosti pomocí jiných technických prostředků, v takovém případě je však třeba, aby byla žádost do 5 dnů potvrzena některým z výše uvedených způsobů, jinak se na ni hledí, jako by nebyla podána. Žádost je vždy součástí inzerátu a vzor žádosti je uveden v příloze 4. Žádost musí být podána ve lhůtě stanovené ERÚ. Podle § 164 odst. 1 zákona o státní službě nesmí být lhůta pro podávání žádostí kratší než 10 dnů. Zmeškání lhůty pro podávání žádostí nelze prominout. Po uplynutí lhůty pro podávání žádostí se nepřipouští změna žádosti, resp. nelze povolit změnu obsahu žádosti.

Žádost o přijetí do služebního poměru musí obsahovat všechny relevantní údaje o žadateli (z žádosti musí být patrné, kdo ji podal) a ze žádosti musí vyplývat, na které konkrétní služební místo se žadatel hlásí. Žádost musí obsahovat všechny náležitosti, kterými žadatel dokládá splnění jednotlivých předpokladů a požadavků. Žadatel, který dosud není státním zaměstnancem ve služebním poměru, žádá o přijetí do služebního poměru a současně o zařazení na konkrétní služební místo nebo jmenování na konkrétní služební místo představeného. Pokud žádost nemá některou z povinných náležitostí, je to důvod pro vyřazení žádosti z výběrového řízení.

4.2.7 Doručení a hodnocení žádostí

Po doručení žádostí ERÚ se obálky zaevidují a uchovávají v uzavřené skříni v kanceláři personálního oddělení, tak aby bylo zabráněno manipulaci s nimi, a to až do uplynutí lhůty pro podávání žádostí. Žádost, která je doručena elektronicky se převede do listinné podoby, vloží do samostatné obálky a uloží k ostatním žádostem.

Po uplynutí lhůty pro podání žádostí dojde k otevírání obálek se žádostmi příslušným personalistou. Personalista u jednotlivých žádostí posuzuje, zda žadatelé splňují předpoklady a požadavky pro účast ve výběrovém řízení. Personalista o otevírání obálek a hodnocení předpokladů a požadavků vyhotoví protokol, který obsahuje závěr o tom, zda žádosti jednotlivých žadatelů splňují jednotlivé požadavky nebo se navrhuje pro nesplnění náležitostí stanovených zákonem vyřadit. Tento protokol je dále schválen a podepsán i předsedou Rady ERÚ. Personalista žadatele o vyřazení jeho žádosti vyrozumí písemně dopisem. Obsahem vyrozumění je stručné uvedení důvodu, pro který byla žádost vyřazena. Zbylé uchazeče, kteří splnili požadavky, následně po jmenování výběrové komise pozve personalista k pohovoru. Pokud byly ve výběrovém řízení vyřazeny všechny žádosti, ERÚ výběrové řízení zruší usnesením a poté vyhlásí nové výběrové řízení.

4.2.8 Výběrová komise

Výběrová komise má podle zákona o státní službě tři členy. Návrh na jmenování členem výběrové komise činí osoba k tomu příslušná podle zákona o státní službě v závislosti na tom, jaké služební místo má být obsazeno. Většinou jsou to v úřadu příslušní ředitelé sekcí, pod které volné místo spadá. Návrh na jmenování člena výběrové komise musí být proveden písemnou formou. Členem výběrové komise nesmí být služební orgán, který výběrové řízení vyhlásil. Předpokladem jmenování členem výběrové komise není souhlas státního zaměstnance, neboť to patří k jeho povinnostem podle zákona o státní službě. Členem výběrové komise by měla být osoba, která má odborné zaměření a zkušenosti odpovídající ve vztahu k odborným požadavkům stanoveným pro obsazované služební místo, tak aby člen výběrové komise byl schopen objektivně posoudit odborné předpoklady jednotlivých žadatelů. Členem výběrové komise může být i osoba, která není státním zaměstnancem, avšak jmenování by mělo být po předchozí dohodě a souhlasem této osoby. Jedním ze tří členů výběrové komise je vždy

zástupce personálního oddělení, který vysvětluje uchazeči otázky týkající se odměňování, délky služební doby a domlouvá s uchazečem předběžné datum nástupu.

Výběrová komise je kolegiálním orgánem, její jednání a usnášení se řídí § 134 zákona č. 500/2004 Sb., správní řád (dále jen SRŘ). Výběrová komise je způsobilá usnášet se tehdy, je-li přítomna nadpoloviční většina všech jejích členů. Hlasování a další úkony výběrové komise řídí její předseda zvolený zpravidla na prvním zasedání výběrové komise. Výběrová komise přijímá jednací řád, v němž se stanoví podrobnosti o jednání kolegiálního orgánu. Jednací řád zejména upravuje způsob svolávání výběrové komise, způsob volby předsedy a způsob hlasování a je zde také upraven samotný průběh pohovoru.

4.2.9 Pohovor před výběrovou komisí

S žadateli, jejichž žádosti nebyly vyřazeny, provede výběrová komise pohovor, který může být doplněn i písemnou zkouškou, konanou buď před, nebo i po pohovoru. Pozvání k pohovoru by mělo být písemné, s ohledem na časové urychlení zákon povoluje využít rychlejší neformální prostředky komunikace, např. e-mail, který personalisté z ERÚ přednostně využívají. Obsahem pozvánky je zejména určení data a místa konání pohovoru. Do pozvánky je dále nutné uvést, které listiny je žadatel ještě povinen před pohovorem doložit, případně zda pohovor bude doplněn písemnou zkouškou. Pozvánka musí obsahovat poučení o následcích nedostavení se na pohovor a dále je třeba stanovit termín, do kdy má žadatel potvrdit, zda se na pohovor dostaví, či nikoliv. Pokud se žadatel z účasti na pohovoru náležitě omluví, nabídne výběrová komise žadateli náhradní termín pohovoru, na který má žadatel podle zákona o státní službě právo. Termín musí být určen tak, aby nebylo ohroženo dokončení výběrového řízení v zákonem stanovené lhůtě 90 dnů ode dne uplynutí lhůty pro podávání žádostí. Pokud se žadatel bez náležité omluvy nebo opakovaně nedostaví k pohovoru, má se za to, že z výběrového řízení odstoupil.

Před konáním pohovoru se u jednotlivých žadatelů ověří, zda v souladu s § 26 odst. 2 zákona o státní službě doložil před pohovorem listiny osvědčující splnění předpokladů podle § 25 odst. 1 písm. a) a e) téhož zákona. Pokud žadatel nedoloží nejpozději před pohovorem některou z listin, nelze s ním pohovor provést a je to důvod pro vyřazení žádosti z výběrového řízení. Jde-li o služební místo představeného, ověří personalista

před pohovorem, zda žadatel narozený přede dnem 1. 12. 1971 předložil originál nebo ověřenou kopii osvědčení podle § 4 odst. 1 lustračního zákona, tzv. lustrační osvědčení.

Pohovor s žadatelem se vždy koná v rámci jednání výběrové komise na obsazení konkrétního služebního místa. Zákon o státní službě nevylučuje, aby byl pohovoru přítomen přímý představený (pokud není členem výběrové komise) a člen Rady ERU, jako přísedící. Přísedící se nesmí účastnit porady a hlasování výběrové komise a nesmí žádným způsobem ovlivňovat rozhodování o jednotlivých žadatelích.

Zákon o státní službě neupravuje blíže obsah pohovoru, pouze to, že by pohovor měl být zaměřen na obor služby, jehož se výběrové řízení týká. Obsah pohovoru by měl vždy vycházet z jeho cíle, kterým je především výběr nejvhodnějšího uchazeče na dané služební místo. Každý člen výběrové komise může žadatelem pokládat otázky odborného charakteru, otázky týkající se jeho předchozí profesní dráhy, v případě týkající se služebního místa představeného také manažerských dovedností a schopností. A samozřejmě by měla také zaznít otázka motivace žadatele účastnit se konkrétního výběrového řízení. Otázky kladené žadatelům v jednom výběrovém řízení by měly být jednotného charakteru, popřípadě zcela identické, aby byla zajištěna rovnost a objektivita hodnocení žadatelů. Součástí pohovoru může být i ověřování znalosti cizího jazyka, pokud je tento požadavek na konkrétní místo stanoven. Rovněž může výběrová komise ověřit u uchazeče dovednost práce s výpočetní technikou, pokud to vyžaduje činnost na daném služebním místě. O vykonaném pohovoru může být pořízen zvukový záznam. Žadatel však musí být o tomto kroku informován. ERÚ však tyto prostředky dosud nevyužila.

Pohovor může výběrová komise doplnit písemnou zkouškou, na kterou musí být žadatel upozorněn nejpozději před konáním výběrového pohovoru nebo tyto informace lze uvést již do oznámení o výběrovém řízení nebo do pozvánky k výběrovému řízení. Písemná zkouška může být konána před nebo po vykonání ústního pohovoru. Výběrová komise v ERÚ uskutečňuje písemnou zkoušku před pohovorem, kdy pak může klást doplňující nebo vysvětlující otázky k písemné části.

Zákon o státní službě připouští v případě přihlášení více jak 10 uchazečů zařadit písemnou zkoušku před ústní pohovor, jako předvýběr uchazečů, kteří budou pozváni k ústnímu pohovoru. V tomto případě tento fakt musí být uveden již v pozvánce

k výběrovému řízení. O pravidlech, na základě kterých se vyberou žadatelé k ústnímu pohovoru, se musí výběrová komise usnést již před konáním písemné zkoušky. Dopředu je tedy nutné stanovit pravidla, ze kterých bude vyplývat, kteří uchazeči postoupí k ústnímu pohovoru. V praxi je to posuzováno tak, že výběrová komise si stanoví procentní nebo bodové vyhodnocení testu a na základě tohoto vyhodnocení se dohodne, že například k ústnímu pohovoru bude vybráno prvních pět nejlépe vyhodnocených uchazečů. V současné době však k tomuto kroku dochází jen velice výjimečně, protože na trhu práce je již delší dobu nízké procento uchazečů o práci. V průměru se do výběrového řízení v ERÚ hlásí na konkrétní místo jeden až dva uchazeči. V mnoha případech se nepřihlásí žádný uchazeč a vyhlášení volného místa se musí několikrát opakovat.

Po provedeném pohovoru každý člen výběrové komise hlasuje o tom, zda žadatel úspěšně či neúspěšně. O hlasování se pořizuje protokol, který vždy podepisují přítomní členové výběrové komise a osoba, která byla pověřena sepsáním protokolu. Při nahlížení do spisu je nahlížení do protokolu o hlasování vyloučeno, proto je tento protokol o hlasování výběrové komise uchováván v uzavřené obálce. Výběrová komise dále v návaznosti na výsledky hlasování sestaví pořadí žadatelů, kteří ve výběrovém řízení uspěli a seznam žadatelů, kteří ve výběrovém řízení neuspěli. Dále výběrová komise po zhodnocení všech žadatelů vyhotoví protokol o průběhu a výsledku výběrového řízení. Protokol musí obsahovat poučení o možnosti podat proti výsledku výběrového řízení námitky s uvedením lhůty pro jejich podání, a komu se podávají. Do protokolu se dále uvedou jména 3 nejvhodnějších žadatelů, jejichž jména jsou uvedena v abecedním pořadí a jména dalších úspěšných žadatelů se uvedou již v pořadí, v jakém ve výběrovém řízení uspěli (tzn. v pořadí 4 až X). Na závěr se uvede do protokolu seznam žadatelů, kteří ve výběrovém řízení neuspěli (opět v abecedním pořadí). Personalista, který vede výběrové řízení, vyrozumí písemně žadatele o výsledku výběrového řízení, a to tím, že žadateli zašle stejnopis protokolu o průběhu a výsledku výběrového řízení.

Proti protokolu o průběhu a výsledku výběrového řízení mohou žadatelé, kteří ve výběrovém řízení neuspěli, a žadatelé, kteří ve výběrovém řízení uspěli, ale nebyli vybráni jako nejvhodnější (4. až X), podat výběrové komisi námitky a to do 5 dnů ode dne doručení protokolu. Námitky proti protokolu musí být podány pouze písemně a musí být zřejmé, proti jakému výběrovému řízení směřují. Námitky musí obsahovat odůvodnění nesouhlasu s výsledkem výběrového řízení. Posouzení podaných námitek

přísluší výběrové komisi, která může námitkám vyhovět nebo je zamítne, přičemž o způsobu vyřízení námitek vyrozumí žadatele. Lhůta k vyřízení námitek je 15 dní. Pokud výběrová komise námitkám vyhoví, pak sama zruší výběrové řízení usnesením o zrušení výběrového řízení. Neodůvodněné námitky a námitky, z nichž není zřejmé, proti jaké části protokolu směřují, výběrová komise zamítne jako neodůvodněné.

4.2.10 Výběr nejvhodnějšího žadatele a jeho nástup do služby

Po provedení výběru nejvhodnějších žadatelů výběrovou komisí, Rada ERÚ jako služební orgán činí bez zbytečného odkladu kroky směřující k výběru nejvhodnějšího žadatele. Rada ERÚ a bezprostředně nadřízený představený ve vztahu k danému místu, spolu uzavřou písemnou dohodu (vzor dohody je v příloze č. 5). Rada ERÚ a bezprostředně nadřízený představený si mohou před uzavřením dohody za účelem bližšího seznámení pozvat nejvhodnější žadatele uvedené v protokolu o průběhu a výsledku výběrového řízení k neformálnímu osobnímu jednání. V takovém případě musí být dodržován princip rovnosti žadatelů, tj. pozváni musí být všichni žadatelé, kteří jsou v protokolu označeni jako nejvhodnější. O jednání se musí pořádat záznam.

Jestliže k dohodě mezi oběma stranami nedojde, Rada ERÚ zruší výběrové řízení usnesením. O zrušení výběrového řízení personalista vyrozumí žadatele, kteří byli v protokolu o průběhu a výsledku výběrového řízení označeni jako úspěšní.

Poté, co je uzavřena dohoda o výběru nejvhodnějšího žadatele, personalista s žadatelem projedná den nástupu do služby. Jedná-li se o státního zaměstnance ve služebním poměru, který bude zařazen nebo jmenován na služební místo, je Rada ERÚ povinna projednat se služebním orgánem úřadu, v němž je státní zaměstnanec dosud zařazen datum nástupu do služby na novém služebním místě. Datum nástupu do služby na novém místě musí být stanoven tak, aby státní zaměstnanec byl na původním služebním místě schopen dokončit neodkladné služební úkoly, respektive předat dosud vykonávanou agendu. Pokud se služební orgány na datum nástupu nedohodnou, stanoví se datum nástupu do služby na novém místě v maximální lhůtě 60 dnů počítané ode dne vydání rozhodnutí o zařazení nebo jmenování na služební místo.

Po uzavření dohody je personalista povinen zajistit vstupní lékařskou prohlídku vybraného žadatele podle zákona č 373/2011 Sb., o specifických zdravotních službách. Pokud se zjistí, že vybraný žadatel nemá potřebnou zdravotní způsobilost, považuje se

ze zákona dohoda od počátku za neplatnou. V takovém případě může dojít opětovně k výběru dalšího vhodného žadatele.

V případě, že žadatel je na základě vstupní lékařské prohlídky zdravotně způsobilý, personalista připraví rozhodnutí o přijetí do služebního poměru a zařazení nebo jmenování na služební místo. Rozhodnutí o zařazení na služební místo a rozhodnutí o jmenování na služební místo představeného musí obsahovat kromě obecných náležitostí také náležitosti uvedené v § 30 odst. 2 zákona o státní službě. Jedná se o tyto náležitosti: obor služby; služební místo; den vzniku služebního poměru a den nástupu do služby; údaj o tom, zda bude služba vykonávána ve služebním poměru na dobu neurčitou nebo na dobu určitou; služební úřad a služební působiště; služební označení; zkušební doba; platové zařazení; délka kratší služební doby, byla-li povolena.

V den nástupu do služby skládá státní zaměstnanec služební slib před Radou ERÚ. Vzor záznamu o složení služebního slibu je v příloze č. 6. Skládání služebních slibů je v ERÚ vždy slavnostní událostí. Pokud nedojde k složení služebního slibu nebo je služební slib složen s výhradou, pak se služební poměr od počátku považuje za neexistující.

Pokud po vydání rozhodnutí o přijetí do služebního poměru nastane na straně státního zaměstnance závažná překážka, která mu brání v nástupu do služby a žadatel o existenci této překážky uvědomí služební orgán nejpozději do 7 dnů, nemá tato překážka vliv na vznik služebního poměru a služební slib státní zaměstnanec složí v den skutečného nástupu do služby po odpadnutí překážky.

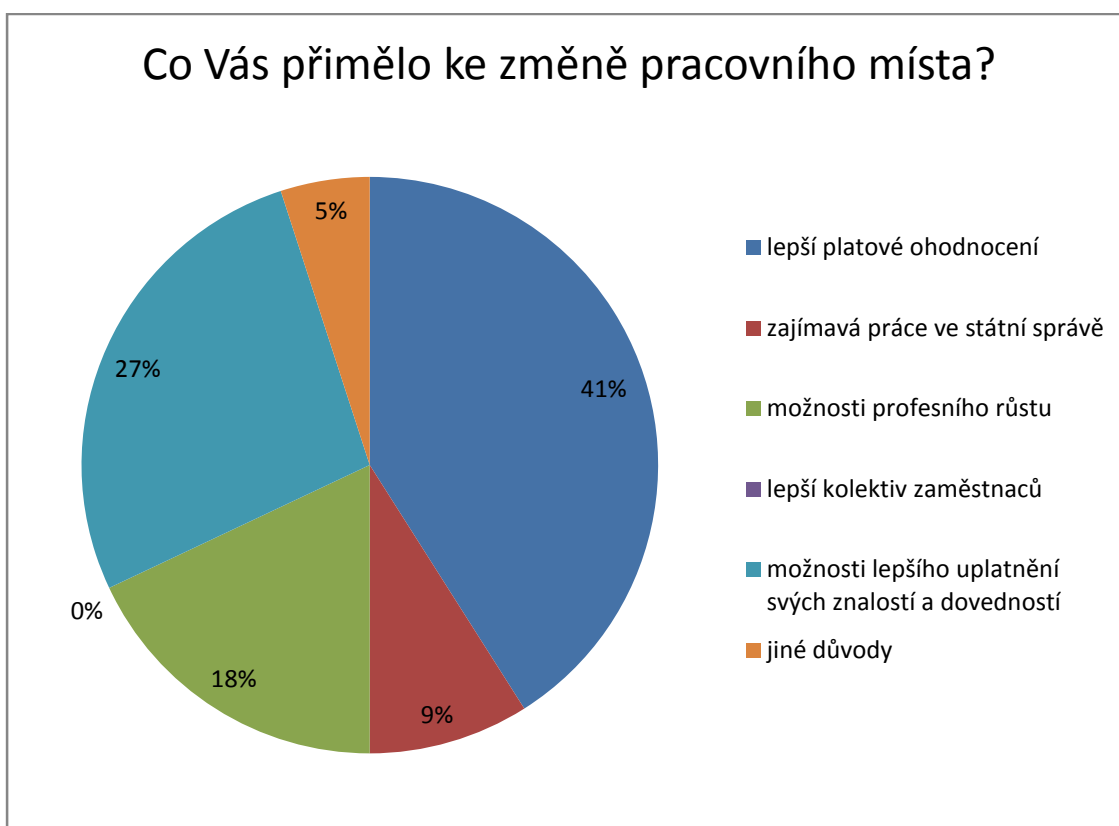
4.3 Marketingový výzkum

Marketingový výzkum byl veden formou ústního dotazování – osobním rozhovorem. Dotazník s otázkami, které tazatel respondentům pokládal, je v příloze č 7. Respondenti byli výhradně státní zaměstnanci Energetického regulačního úřadu, kteří nastoupili do úřadu podle zákona o státní službě od začátku roku 2016. Celkem dotazník zodpovědělo 63 respondentů z toho 43 mužů a 20 žen. Dotazník obsahoval 19 otázek, z toho 1 otevřenou a 18 uzavřených otázek.

4.3.1 Výsledky výzkumu

Graf 1 vyhodnocuje otázku číslo 1. Otázka zněla: „Co Vás přimělo ke změně pracovního místa?“. Z uvedených výsledků vyplývá, že nejvíce oslovených preferuje lepší platové ohodnocení, dále nezanedbatelnou část respondentů láká možnost lepšího uplatnění svých znalostí a dovedností na novém místě nebo možnost profesního růstu. Naopak je zajímavé, že žádný respondent nemá potřebu měnit pracovní pozici z důvodu lepšího kolektivu zaměstnanců.

Graf 1: Co Vás přimělo ke změně pracovního místa?

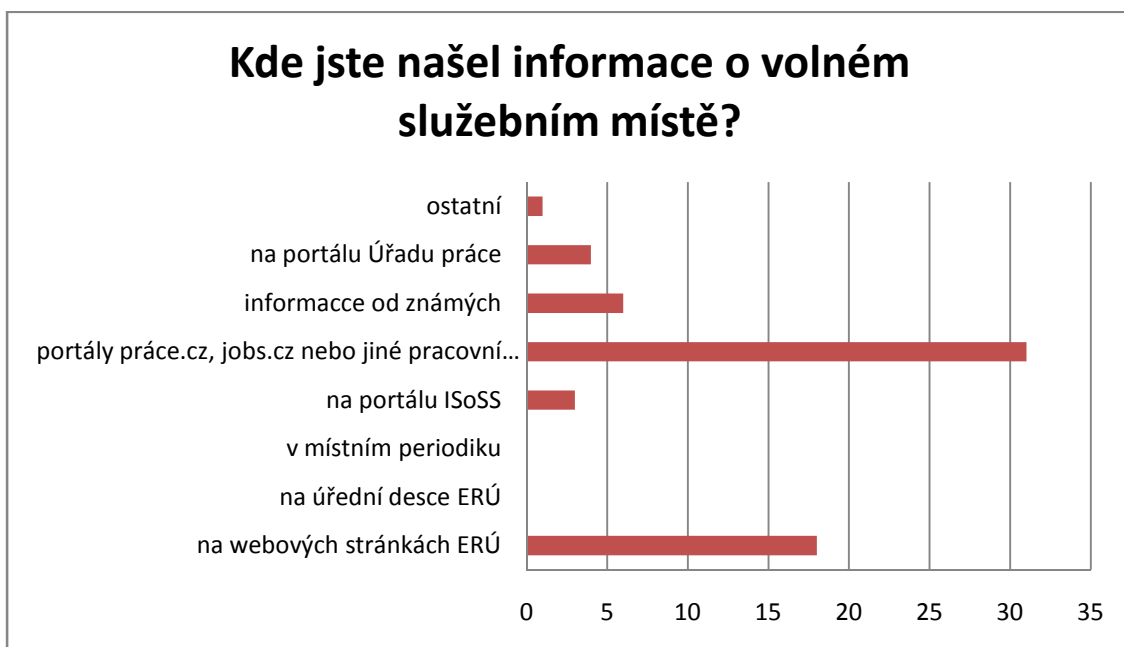


Zdroj: vlastní práce autora

Otázka č. 2 „Kde jste našel informace o volném služebním místě?“ je zpracována do Grafu 2. Polovina dotázaných respondentů hledala informace na pracovních portálech práce.cz a jobs.cz., které jsou poslední dobou opravdu populární. Skoro jedna třetina respondentů hledala informace přímo na stránkách úřadu a několik respondentů čerpalo informace od svých známých nebo na portále Úřadu práce. Jak ukázal tento průzkum

návštěvnost stránek Úřadu práce již není tak masivní jako ještě před pár lety. Tento průzkum rovněž ukazuje, že žádný respondent nehledal své místo v místním periodiku nebo na úřední desce úřadu.

Graf 2: Kde jste našel informace o volném služebním místě?

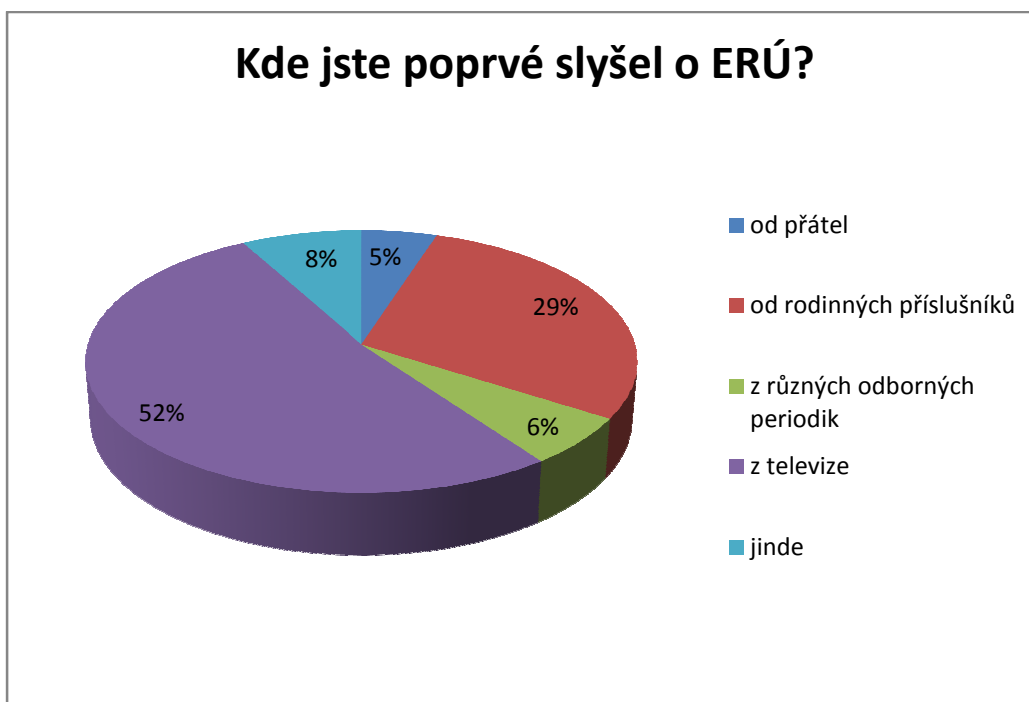


Zdroj: vlastní práce autora

Na otázku č. 3 „Je pro Vás nabídka výše uvedených zveřejněných inzerátů dostačující?“ odpovědělo všech 63 respondentů kladně, proto otázku č. 4 „Pokud ne, uveďte, kde ještě by měl být inzerát na volné místo uveřejněn?“ neodpověděl žádný respondent.

Do Grafu č. 3 byla zpracována otázka č. 5 „Kde jste poprvé slyšel o ERÚ?“. Přes polovinu respondentů odpovědělo, že o úřadu poprvé slyšeli z televize, z čehož vyplývá, že televize je nejmasivněji používaný informační prostředek. Dále jedna třetina respondentů vypověděla, že poprvé o úřadu slyšela od rodinných příslušníků. Je zde patrné, že rodina a její nejbližší okolí stále zaujímá své pevné místo ve společnosti a má nezanedbatelnou roli i ve volbě zaměstnání. Zlomek respondentů se dozvěděl o úřadu z odborných periodik a od přátel.

Graf 3: Kde jste poprvé slyšel o ERÚ?



Zdroj: vlastní práce autora

Otázka č. 6 zněla: „Byl jste limitován při výběru volného místa některými požadavky na volné místo, který nemůžete splnit? Pokud ano, uveďte, kterým?. 55 respondentů odpovědělo, že nebylo limitováno a zbylých 8 bylo limitováno. Nejčastější překážkou byl požadavek znalosti cizího jazyka, dále nesplnění právnického vzdělání v oboru právo a právní věda a nesplnění roků praxe na místo představeného.

Další otázky v dotazníku směřovaly na vypořádání se s podáním žádosti na volné místo. Na otázku č. 7 „Už jste se někdy předtím hlásil na výběrové řízení podle zákona o státní službě?“ Na tuto otázku odpovědělo kladně 13 z 63 respondentů. Další navazující otázka zněla „Pokud ano, byla Vaše žádost vyřazena pro nesplnění některých požadavků?“. Všech třináct respondentů odpovědělo, že ne. Poslední otázka na téma podání žádosti zněla „Bylo pro Vás podání žádosti na nové služební místo srozumitelné?“. 55 respondentů odpovědělo, že ano. 2 respondenti využili pomoci personalisty v úřadu a 6 respondentů jiné pomoci.

Otázka týkající přípravy na výběrové řízení č. 10 „Využil jste při přípravě na výběrové řízení informací z webových stránek ERÚ?“ Na tuto otázku odpovědělo 56 respondentů z 63 kladně. Další navazovací otázka při kladné odpovědi zněla „Byly informace

z webu ERÚ, které jste potřeboval pro nastudování o konkrétní pracovní pozici dostačující? 21 respondentů odpovědělo, že ano, 28 spíše ano a 7 spíše ne. Žádný respondent, který využil webových stránek úřadu neodpověděl záporně.

Následný soubor otázek byl věnován úřednické zkoušce, kterou musí žadatel vykonat do jednoho roku od nástupu do zaměstnání, jinak jeho služební poměr ze zákona skončí. Na otázku „Našel jste si informace o vykonání úřednické zkoušky, která je podmínkou pro přechod z doby určité na neurčitou a její lhůta pro vykonání je jeden rok?“ odpovědělo kladně 49 respondentů, 13 záporně. Na otázku „Máte obavu z úspěšného vykonání úřednické zkoušky“ odpověděli, že ano 2 respondenti, spíše ano 21 respondentů, spíše ne 14 a 26 respondentů se zkoušky nebojí. Na otázku „Je obor úřednické zkoušky na Vašem služebním místě totožný s tím, který jste studoval?“, odpovědělo 14 respondentů kladně a 49 záporně.

Tento dotazník zodpovědělo 61 vysokoškolsky vzdělaných respondentů a 2 středoškolsky vzdělaní. Graf 4 znázorňuje rozložení vystudovaných oborů vysokoškoláků.

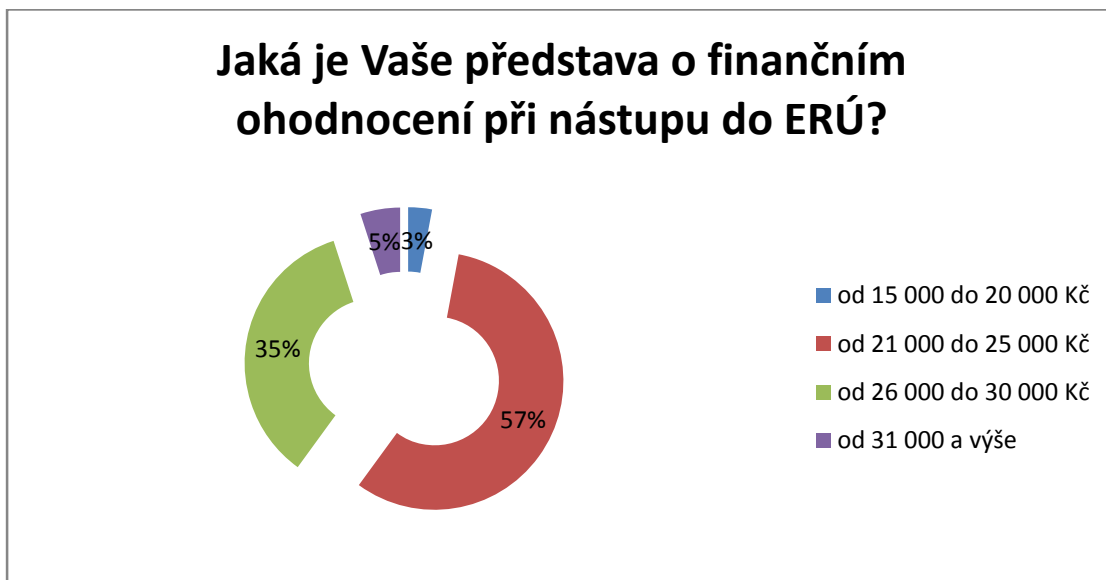
Graf 4: V jakém oboru zaměření máte vystudovanou vysokou školu?



Zdroj: vlastní práce autora

Graf 5 znázorňuje v procentech představu nástupního platu respondentů. Nejvíce respondentů preferuje rozpětí platu od 21 000 do 25 000 Kč.

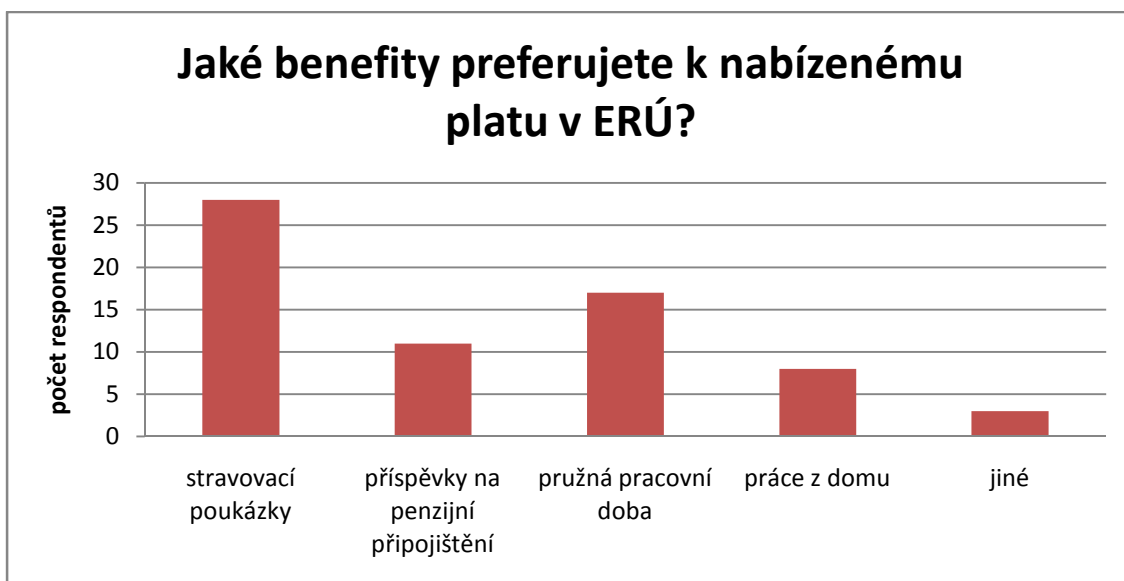
Graf 5: Jaká je Vaše představa o finančním ohodnocení při nástupu do ERÚ?



Zdroj: vlastní práce autora

Závěrečná otázka byla „Jaké benefity preferujete k nabízenému platu v ERÚ?“ Respondenti měli možnost zatrhnout více políček. S průzkumu podle Grafu 6 vyplývá, že nejvíce jsou preferovány stravovací poukázky, dále je velmi populární pružná pracovní doba, kdy si zaměstnanci mohou volit ranní příchod do práce mezi 6:00 až 8:30 hodinou. Nezanedbatelnou výhodou pro respondenty je i příspěvek na penzijní připojištění.

Graf 6: Jaké benefity preferujete k nabízenému platu v ERÚ?



Zdroj: vlastní práce autora

4.4 Zhodnocení výzkumu a návrhy na zlepšení

Dotazníkový výzkum ukázal, že pro uchazeče je celkem dostačující široká nabídka různých zveřejnění inzerátů. Žádný uchazeč nenavrhl nějaký jiný způsob zveřejňování inzerátů. I přesto je zájem o volné nabízené pozice stále velmi nízký. Zajisté je to způsobeno současným stavem na trhu práce, kdy míra nezaměstnanosti je na velmi nízkém procentu pohybujícím se pod čtyřmi procenty. Ale i v tomto případě se musí úřad snažit vymýšlet stále nové formy oslovení potenciálních zaměstnanců. Vhodná je asi příznivá reklama v televizi, kde se podle provedeného výzkumu nadpoloviční většina respondentů o ERÚ dozvěděla právě z televize, která je v dnešní době spolu s internetem nejmasivněji sledovaným prostředkem.

Jak dále vyplynulo z výzkumu, většina uchazečů neměla nějaké větší problémy se zpracováním žádosti do výběrového řízení, ale pro některé uchazeče byly ovšem limitující stanovené požadavky na volné místo, zvláště co se týká jazykových znalostí. Znalost jazyka musí být doložena podle zákona o státní službě osvědčením podle pravidel MŠMT, kde u mnoha uchazečů právě tento fakt je překážkou. Bohužel s tímto problémem úřad nemůže celkem nic dělat. Jedinou jeho možností je znalost podle těchto pravidel nepožadovat, k čemuž v minulosti již přistoupil. Tento problém může vyřešit jen změna v zákoně.

Problémem zajisté zůstává i vykonání úřednické zkoušky. Z průzkumu vyplynulo, že přes dvě třetiny respondentů musí vykonat úřednickou zkoušku z jiného oboru, než mají vystudovaný. Tato skutečnost zajisté ztěžuje novým uchazečům vykonání zkoušky, která je pro ně daleko náročnější a přípravě musí věnovat daleko více času. Tento problém je velice těžko řešitelný, protože např. právník musí mít úřednické zkoušky jak z oboru zaměřeného na legislativu, tak i z oboru energetiky, se kterým se většinou po dobu studia nesetkali. Pokud uchazeči mají na volném místě stanoveny dva obory služby a úřednické zkoušky z obou oborů musí podle zákona o státní službě vykonat do jednoho roku, je tento úkol pro ně velice náročný. Úřad se již v minulosti snažil na služebních pozicích obory minimalizovat na skutečně nejdůležitější oblasti odborného zaměření. V tomto případě by opět pomohla jen změna zákona.

V otázce poskytovaných benefitů úřadem, průzkum ukázal, že nabízené benefity jsou pro respondenty dostačující a jsou s nimi spokojeni. Ovšem pro nalákání dalších nových uchazečů bych doporučovala přicházet se stále novými nápady. Mohly by to být například mobilní telefonní sítě, kdy by zaměstnanci a jejich rodinní příslušníci měli v balíčku určité slevy na volání. Dále by zaměstnanci určitě uvítali třeba příspěvek na dovolenou. Nabídka dalších benefitů zajisté ztraktivňuje volné místo v úřadu a může nalákat větší počet uchazečů.

4.4.1 Specifikace problémů a navržení řešení

Významným problémem ERÚ je nedostatek uchazečů hlásících se na vypsání výběrová řízení. S tímto problémem se bohužel potýká nejen ERU, ale i všechny úřady státní správy, kteří se řídí zákonem o státní službě.

Pro navržení lepší nabídky na volná pracovní místa se zde pokusím identifikovat silné a slabé stránky úřadu. Za silné stránky považuji dostatek finančních prostředků vyhrazených pro nábor zaměstnanců a snahu o vylepšení vzhledu webových stránek, které mají uchazeče nalákat. Za slabé stránky považuji negativní pověst úřadu, který reguluje ceny energií a nedávné policejní kauzy, které úřad provázely. Proto uchazeče neláká pracovat v takovém úřadu.

Pokud si zanalyzujeme příležitosti a hrozby, tak za příležitosti považuji získání stabilního místa ve státní správě s jistotou výplaty, což se o podnikatelské sféře říci nedá. Za hrozby naopak považuji velkou konkurenci na trhu práce, nízkou

nezaměstnanost a stále klesající zájem o studium technických oborů, kdy právě odborníci technických oborů jsou úřadem nejvíce vyhledáváni. Právě prestižní odborníci v oboru energetiky a navíc se znalostí anglického jazyka jsou na dnešním trhu práce nejen pro úřad nedostatkovým zbožím.

Aby úřad nalákal i přes tyto potíže co nejvíce uchazečů, musí sestavit perfektní inzerát, který nějakým způsobem zaujme a osloví uchazeče. Inzerát musí přinést maximum informací na minimu prostoru, být svižný, čtivý, přirozený, mluvit jazykem uchazeče a hlavně, reklamní text musí vyvolat emoce. Emoce ovlivňují většinu našich rozhodnutí a o tom je psychologie prodeje. Zkusím se zaměřit právě na uchazeče technických oborů. Současný inzerát, který požívá úřad v dnešní podobě, jen obyčejným úřednickým způsobem nabízí „charakteristiku činností pracovního místa“. Pokud to zákon umožní, navrhuji tento bod nazvat lidověji, například takto „co bude Vaše práce“. Jednou z odrážek může být „pracovat na svém rozvoji a zapojovat se do skvělých projektů“. Tento text by mohl nalákat mnoho tvořivých uchazečů, kteří na sobě chtějí dále pracovat, jelikož z mého dotazníkového průzkumu vyplynulo, že značná část lidí mění své místo právě kvůli svému dalšímu rozvoji.

V odstavci „Nabízíme Vám“ navrhuji napsat „práci s moderními technologiemi“ nebo „spolupráce s odborníky ve svém oboru“. Opět tento text může nalákat mnoho mladých lidí, kteří mají nové technologie v oblibě, prahnou po nových zkušenostech a chtějí rozvíjet svoje vědomosti získané při studiu.

Další body inzerátu jsou již dány zákonem a bohužel zde není dán prostor ke kreativě.

Sestavený inzerát navrhuji inzerovat na kariéřním portálu jobs.cz, který je v současné době nejrozšířenějším pracovním portálem k vyhledávání volných míst. Jelikož úřad má své pobočky nejen v Jihlavě, ale i v Praze a Ostravě, navrhuji inzerovat i v místních denících. V Jihlavě by se jednalo o regionální deník „Jihlavské listy“ a v Ostravě „Moravskoslezský deník“. Dále je určitě užitečné inzerát vyvěsit na stránkách Úřadu práce, který uchazeči o práci také hojně využívají.

Jelikož úřad hledá uchazeče hlavně technických oborů, doporučuji oslovit příslušné vysoké školy. Jednalo by se konkrétně o tyto vysoké školy – VUT v Brně, ČVUT v Praze a Vysoká škola báňská v Ostravě, které na svých fakultách vzdělávají studenty v technických oborech. Navrhuji ve spolupráci s těmito vysokými školami uskutečnit

přednášky studentům technických oborů, kde úřad bude prezentovat svoji činnost a zároveň navrhnout studentům možnost odborných stáží v úřadu, navrhnout jim vedení diplomových prací a zapojení studentů do výzkumných projektů. Od 1. 1. 2018 na úřadě vzniklo nové oddělení vědy a výzkumu, které by mohlo se studenty vysokých škol spolupracovat. O jaké oblasti půjde, si stanoví členové nově vzniklého oddělení. Činnost oddělení vědy a výzkumu bude financována ze státního rozpočtu.

Na přednáškách by mohl úřad rozdávat prezentační letáčky. Letáčky úřadu by měly být graficky a obsahově zajímavé, aby tyto studenty zaujali. Na letáčku navrhuji umístit tento text:

- Láká Vás perspektivní práce v oboru energetiky?
- Chcete pracovat ve státní správě?
- Máte zájem u nás uplatnit Vaše studijní vědomosti a bohatě uplatnit jazykové schopnosti?
- Pak se můžete stát členem v mezinárodních pracovních skupinách CEER, ACER, Evropské komise nebo dokonce zástupcem ČR v Radě regulačních orgánů.
- Dále se můžete podílet na utváření regulačního rámce v oblasti elektroenergetiky, plynárenství a teplárenství popřípadě spolupracovat na nových cenových rozhodnutích.
- Pokud Vás tato nabídka zaujala, pak je pro Vás Energetický regulační úřad tou správnou volbou.

Samozřejmě na letáčku nesmí chybět odkaz na webové stránky úřadu a telefonické a e-mailové spojení pro případ dotazů.

Letáčky navrhuji vytisknout ve velikosti A5 na křídový lesklý papír zkušebně v množství 1000 kusů. Cenová kalkulace dle internetových nabídek by se měla pohybovat mezi 900 Kč až 1000 Kč bez DPH. Většina firem nabízí dopravu zdarma. Věřím, že tuto částku by úřad mohl bez problémů na tisk letáčků vyčlenit.

Bohužel využívání sociálních sítí typu LinkedIn, Facebook a jiné, k využití získání zaměstnanců, jsou v úřadu zakázány a personalisté mají přístup na tyto sítě zablokován. Navrhuji personálnímu oddělení sejit se s vedením úřadu a pokusit se získat jejich souhlas s používáním minimálně sítě LinkedIn, která je pro vyhledávání uchazečů určena.

Aby úřad podpořil více svou image a vyvolal zájem potenciálních uchazečů o práci, navrhuji jako nástroj přilákání uchazečů využít prezentaci firmy na veletrzích práce. Tyto veletrhy jsou dnes u nás velice populární a moderní způsob jak přilákat uchazeče. Úřad by měl možnost se zde prezentovat jako „atraktivní zaměstnavatel“. Veletrhů práce je velká nabídka napříč celou republikou. Jedná se například o brněnský veletrh práce - Job Challenge, Moravskoslezský – Kariéra PLUS (jeden z největších veletrhů), a dále pražské veletrhy – Career Days a Profesia Days. Za zmínku stojí i mezinárodní pracovní veletrh Jobs Expo pořádaný pod záštitou MPSV ČR a Úřadem práce.

Konkrétně bych navrhovala pro tento rok účastnit se 8. ročníku pracovního veletrhu Profesia Days 2018, který se koná 7. a 8. listopadu 2018 v Praze Letňanech. Pro uchazeče je tento veletrh zdarma, pokud se předem zaregistrují na webových stránkách tohoto veletrhu. Navrhuji na tomto veletrhu zřídit stánek, kde by se rozdávaly již zmíněné letáčky úřadu.

Ve dvou dnech by proběhly přednášky zástupců jednotlivých sekcí úřadu z oborů elektroenergetiky, plynárenství a teplárenství. Z oboru elektroenergetiky by se jednalo o přednášku, jak se stanovují parametry regulace, na základě kterých úřad stanovuje regulované ceny elektřiny a připravuje a vydává cenové rozhodnutí úřadu pro odvětví elektroenergetiky. Dále jak se připravují prováděcí vyhlášky k energetickému zákonu a zákonu o podporovaných zdrojích energie a jak se stanovují pravidla pro organizování trhu s elektřinou. A bezesporu zajímavé téma zastupování úřadu v odborných zahraničních elektroenergetických skupinách v rámci struktur CEER a ACER, EC a V4.

Z oboru plynárenství by zajisté zaujaly přednášky, jak se připravuje a vydává cenové rozhodnutí úřadu pro odvětví plynárenství, dále jak se připravuje prováděcí vyhláška k energetickému zákonu, jak se stanovují pravidla pro organizování trhu s plynem a jak se provádí monitoring a analýza fungování trhu s plynem pro stanovení požadované kvality dodávek a služeb v plynárenství.

Ve stánku by samozřejmě nesměl chybět zástupce personálního oddělení, který by zodpovídal odborné otázky typu jak se připravit na výběrové řízení, jaké jsou možnosti odměňování a benefitů v úřadu nebo jaké jsou možnosti dalšího vzdělávání.

Cena stánku o rozloze 8 x 2 metry se pohybuje okolo 30 000 Kč bez DPH a zahrnuje vystavovatelskou kóji se stolečkem a židličkami, polepení čela stánku logem vystavující společnosti a propagaci společnosti na webu veletrhu, Facebooku, webu veletrhu MSV, v tiskových zprávách. Za doplatek jsou přednášky v doprovodném programu 30 min. za 2 000 korun bez DPH. Dále vystavovatel nabízí za příplatek umístění reklamního banneru u vchodu do pavilonu. Výše uvedené finanční náklady za účast na pracovním veletrhu by se jistě úřadu vrátily formou získaných uchazečů.

Dále navrhuji na webových stránkách úřadu formou krátkých videí a fotografií prezentovat práci úřadu, moderní vybavení kanceláří, ve kterých by se potencionální zaměstnanci cítili příjemně. Dále i představit zázemí úřadu, jako vybavení kuchyňky kávovary a mikrovlnnými troubami a odpočinkovou místností, kde mohou zaměstnanci trávit obědové přestávky. V krátkém spotu by mělo zaznít, že právě tento úřad je tím pravým místem, kde se uchazeč může učit růst nejen kariérně, ale i osobnostně.

Celkové náklady hlavních navrhovaných změn jsem se pokusila shrnout do následující tabulky.

Tabulka 3: Celkové náklady navrhovaných změn

Navrhovaná změna	Rozeepsání položek	Náklady v Kč bez DBH
Inzeráty umístěné na jobs.cz	Balíček "KOMBI 10" (10 inzerátů a job.cz a 20 inzerátů na prace.cz	44 000
Umístění inzerátu v regionálních denících	Jihlavské listy – velikost inzerátu 86 x 150 mm, termín vydání v úterý a pátek	9 800
	Moravskoslezský deník – velikost inzerátu 86 x 150 mm, termín vydání v pátek	5 750
Tisk letáčků	Množství 1 000 kusů	950
Pracovní veletrh Profesia Days 2018	Cena stánku o rozloze 8 x 2 m	30 000
	4 x přednáška v délce 30 minut	8 000
Vynaložené náklady celkem		98 500

Zdroj: vlastní práce autora

I přes všechny překážky způsobené nízkou nezaměstnaností se domnívám, že výše navržené způsoby přilákání uchazečů budou dostačující a úřad zvýší svou atraktivitu na trhu práce.

5 ZÁVĚR

Bakalářská práce byla zaměřena na průběh výběrového řízení v Energetickém regulačním řádu striktně podle zákona o státní službě, kdy tento zákon naráží na mnohé úskalí tohoto procesu.

K zhodnocení současné situace bylo použito ústní dotazování formou rozhovoru na základě předem připravených otázek. Respondenti byli státní zaměstnanci Energetického regulačního úřadu, kteří nastoupili do úřadu po účinnosti výše uvedeného zákona.

Převážná část odpovědí respondentů byla zpracována do přehledných grafů, které jsou znázorněny v praktické části bakalářské práce a ukazují závěr průzkumu. Z uvedených odpovědí vyplývá, že i když je zákon o státní službě poměrně mladý, uchazeči o zaměstnání se celkem dobře v tomto zákonu zorientovali a zvládli bez větších problémů projít přihlašovacím procesem tak, aby jejich žádost nebyla vyřazena.

Problematickou oblastí zůstávají úřednické zkoušky, kde chybí větší informovanost k tématům a náročnosti přípravy na tyto zkoušky, zvláště u zaměstnanců, kteří nejsou z oboru, z kterého musí skládat zkoušku. A právě úřednická zkouška je podmínkou na změnu pracovní smlouvy z doby určité na dobu neurčitou. Podmínka vykonání úřednické zkoušky do jednoho roku od nástupu do zaměstnání je pro mnoho uchazečů odrazující a bývá důvodem, proč se na nabízená místa nehlásí.

Z uvedených výsledků dále vyplynulo, že uchazeči si umí najít informace o volném místě. Využívané informační prostředky jsou pro ně dostačující a umí si najít informace i pro přípravu na výběrové řízení. Dále nabídka benefitů je pro zaměstnance dostačující.

V závěru praktické části práce jsem navrhla řešení na vylepšení inzerátu, tak aby nalákal větší počet uchazečů a e možné způsoby inzerování, které by mohli oslovit větší okruh uchazečů. Dále účast na pracovních veletrzích, kde by se mohl úřad prezentovat a přilákat nové uchazeče, hlavně z řad studentů vysokých škol. Rovněž jsem navrhla prezentaci úřadu přímo na vysokých školách formou přednášek a rozdáváním letáčků.

Úřad s netrpělivostí čeká na novelu zákona o státní službě, která má vyjít v účinnost 1. 1. 2019. Tato novela by mohla proces výběrových řízení o něco zjednodušit a otevřít možnosti pro vícero uchazečů privátní sféry.

6 SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

ARMSTRONG, Michael, 1999. *Personální management*. 6. vyd. Praha: Grada, 968 s. ISBN 80-7169-614-5.

ARMSTRONG, Michael, 2002. *Řízení lidských zdrojů*. 8. vyd. Praha: Grada, 856 s. ISBN 80-247-0469-2.

ARMSTRONG, Gary a Philip KOTLER, 2006. *Marketing: An Introduction*. 8. thed. New Jersey: UpperSaddle River, 658 p. ISBN 0-13-186591-9.

BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ, 2002. *Psychologie a sociologie řízení*. 2. vyd. Praha: Management Press, 586 s. ISBN 80-7261-064-3.

FOOT, Margaret a Caroline HOOK, 2002. *Personalistika*. 1. vyd. Praha: ComputerPress, 462 s. ISBN 80-7226-515-6.

FORET, Miroslav, 2008. *Marketingová komunikace*. 2. vyd. Brno: ComputerPress, 451 s. ISBN 80-251-1041-9.

HRONÍK, František, 2007. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada, 233 s. ISBN 978-80-247-1457-8.

KAHLE, Bohuslav, 2004. *Praktická personalistika: po vstupu ČR do EU*. 1. vyd. Praha: Pragoeduca, 249 s. ISBN 80-7310-018-5.

KMOŠEK, Petr, c2017. 3 osvědčené typy pro váš personální marketing. In: *Personální audit, marketing a konzultace* [online], [cit. 2017-11-4]. Dostupné z: <https://www.kmosek.com/blog/3-osvedcene-tipy-pro-vas-personalni-marketing>

KOCIANOVÁ, Renata, 2010. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vyd. Praha: Grada, 215 s. ISBN 978-80-247-2497-3.

KOCIANOVÁ, Renata, 2012. *Personální řízení východiska a vývoj*. 2. vyd. Praha: Grada, 152 s. ISBN 978-80-247-3269-5.

KOUBEK, Josef, 2011. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4. vyd. Praha: Grada, 281 s. ISBN 978-80-247-3823-9.

KOUBEK, Josef, 2007. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha: Management Press, 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

KUBÍČKOVÁ, Alice a Veronika PATÁKOVÁ, 2017. Ochrana osobních údajů zaměstnanců od A (přes GDPR) do Z. *Práce a mzda*. Praha: Wolters Kluwer, roč. 65, č. 11, s. 22. ISSN 0032-6208.

MARTIN, David M, 2007. *Personalistika od A do Z: [výkladový slovník důležitých pojmů: příklady z praxe]*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 419 s. ISBN 978-80-251-1496-4.

MENŠÍK, Tomáš, c2015. Personální marketing vs. Employer branding. In: *Personální marketing.cz* [online], [cit.2015-11-30]. Dostupné z: <https://www.personalni-marketing.cz/personalni-marketing-vs-employer-branding/>

STÝBLO, Jiří, 2003. *Personální řízení v malých a středních podnicích*. 1. vyd. Praha: Management Press, 146 s. ISBN 80-7261-097-X.

WERTHER, William B. a Keith DAVIS, 1992. *Lidský faktor a personální management*. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 611 s. ISBN 80-85605-04-X.

VODÁK, Jozef a Alžběta KUCHARČÍKOVÁ, 2007. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 1. vyd. Praha: Grada, 205 s. ISBN 978-80-247-1904-7.

7 SEZNAM TABULEK A GRAFŮ

Tabulka 1: Členění zaměstnanců podle věku a pohlaví - stav k 31. 12. 2016.....	37
Tabulka 2: Členění zaměstnanců podle dosaženého vzdělání a pohlaví - stav k 31.12.2016	38
Tabulka 3: Celkové náklady navrhovaných změn.....	61
Graf 1: Co Vás přimělo ke změně pracovního místa?.....	50
Graf 2: Kde jste našel informace o volném služebním místě?	51
Graf 3: Kde jste poprvé slyšel o ERÚ?.....	52
Graf 4: V jakém oboru zaměření máte vystudovanou vysokou školu?.....	53
Graf 5: Jaká je Vaše představa o finančním ohodnocení při nástupu do ERÚ?.....	54
Graf 6: Jaké benefity preferujete k nabízenému platu v ERÚ?	55

8 SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1: Popis systemizovaného služebního místa	67
Příloha č. 2: Oznámení o vyhlášení výběrového řízení na obsazení volného služebního místa	69
Příloha č. 3: Oznámení o vyhlášení výběrového řízení na obsazení volného služebního místa představeného	73
Příloha č. 4: Žádost o přijetí do služebního poměru.....	77
Příloha č. 5: Dohoda o výběru nejvhodnějšího žadatele	82
Příloha č. 6: Služební slib	83
Příloha č. 7: Dotazník	84

9 PŘÍLOHY

Příloha č. 1: Popis systemizovaného služebního místa

Energetický regulační úřad
Masarykovo náměstí 5, Jihlava

POPIS SLUŽEBNÍHO, SYSTEMIZOVANÉHO MÍSTA

Státní zaměstnanec:

Služební označení:

Odborný rada

Útvar:

Oddělení personální a mzdové

Služební místo je zřízeno:

Systemizací ERÚ, Organizačním řádem ERÚ.

Číslo činnosti dle katalogu správních činností:

Část 2. Zařazení správních činností členěných podle odborného zaměření do platových tříd

Díl 68. Organizační věci služby a správa služebních vztahů

1. Tvorba koncepce organizačních vztahů a systemizace, personalistiky, odměňování nebo přípravy a vzdělávání státních zaměstnanců ústředního správního úřadu nebo správního úřadu s celostátní působností.

Obor služby dle nařízení vlády č. 106/2015 Sb.:

25. Pracovně právní vztahy, 26. Platy, mzdy a jiné odměny za práci, 78. Organizační věci státní služby a správa služebních vztahů státních zaměstnanců, příslušníků bezpečnostních sborů a vojáků z povolání

Kvalifikační předpoklady:

- vysokoškolské vzdělání magisterského, případně bakalářského stupně,
- znalost Microsoft Word, Microsoft Excel, Microsoft Outlook.

Platové zařazení:

11. platová třída

Služební místo je zařazeno dle organizace ERÚ:

Oddělení personální a mzdové

Pozice je podřízena:

Vedoucímu oddělení personálního a mzdového

Pravomoc, odpovědnosti, povinnosti:

- odpovídá za svěřenou personální a služební agendu zaměstnanců ERÚ včetně vedení osobních spisů státních zaměstnanců a zaměstnanců ERÚ,

Energetický regulační úřad
Masarykovo náměstí 5, Jihlava

- odpovídá za svěřenou agendu výběrových řízení uchazečů o zaměstnání a následné agendy k adaptaci nových zaměstnanců,
- odpovídá za vedení svěřené agendy hodnocení,
- ve spolupráci s vedoucí oddělení zpracovává návrhy pracovních smluv, platové zařazení jednotlivých zaměstnanců a ostatních náležitostí vyplývajících z pracovně právních vztahů úřadu,
- ve spolupráci s vedoucí oddělení zpracovává návrhy rozhodnutí a ostatních dokumentů vyplývajících ze služebních vztahů úřadu,
- vede a zajišťuje svěřenou personální a služební agendu včetně vedení osobních spisů a jejich nahlížení,
- spolupracuje při zajišťování agendy úřednických zkoušek v rámci ERÚ a současně pro celý obor služby 37 – Energetika v rámci České republiky a to z postavení personalisty, koordinátora a zabezpečující osoby,
- zajišťuje průběžnou evidenci dat v informačním systému o státní službě - přihlašování na úřednickou zkoušku, evidence uskutečněných úřednických zkoušek v rejstříku dat,
- spolupracuje při nastavení docházkového systému včetně přidělování práv,
- spolupracuje při zajištění agendy výběrových řízení zaměstnanců a státních zaměstnanců, vykonává činnost člena výběrové komise za oddělení personální a mzdové, uveřejňuje oznámení na webových stránkách úřadu,
- vede agendu zákona o střetu zájmů dle platných zákonných a vnitřních předpisů,
- ve spolupráci s vedoucí oddělení spolupracuje s ostatními útvary úřadu při výběru, zařazování, odměňování a hodnocení zaměstnanců, zajišťuje plány adaptace a vyhodnocení zkušební doby zaměstnanců,
- zpracovává potvrzení dle požadavků zaměstnanců pro třetí strany týkající se jejich pracovního či služebního poměru, příjmů (např. potvrzení o příjmech pro peněžní ústavy, banky, soudy atd.),
- spolupracuje s vedoucí oddělení personálního a mzdového v rámci svěřené pravomoci v oblasti mzdové a BOZP (školení zaměstnanců, úrazy apod.),
- připravuje průkazy zaměstnanců a vede jejich evidenci,
- zajišťuje archivaci personálních dokumentů,
- plní ostatní úkoly podle pokynů svého nadřízeného v souladu s právními, vnitřními a služebními předpisy.

Účinnost od:

Datum:

Podpis státního zaměstnance:

Za ERÚ:

.....

.....

Příloha č. 2: Oznámení o vyhlášení výběrového řízení na obsazení volného služebního místa

Energetický regulační úřad
Masarykovo náměstí 5, Jihlava



Oznámení o vyhlášení výběrového řízení na obsazení tří volných služebních míst

*v oddělení kontroly POZE Praha
odborný rada (rada)*

Na základě usnesení služebního orgánu ze dne 13. února 2018, č. j.: 01403-2/2018-ERU, byla výběrová řízení na tato systemizovaná místa spojena do jednoho řízení.

Č. j.: 01403-3/2018-ERU

Datum: 15. února 2018

Rada Energetického regulačního úřadu jako služební orgán příslušný podle § 10 odst. 1 písm. f) zákona č. 234/2014 Sb., o státní službě, ve znění pozdějších předpisů (dále jen „zákon“), vyhláší výběrové řízení na tři služební místa **odborný rada (rada)** v oboru služby 37 – **energetika**. Místem výkonu služby je **Praha**.

Služba na těchto služebních místech bude vykonávána ve služebním poměru na dobu neurčitou¹.

Předpokládaným dnem nástupu na služební místa je **duben 2018**.

Služební místa jsou zařazena podle přílohy č. 1 k zákonu do 11. platové třídy.

Charakteristika činnosti služebního místa:

- výkon státní správy v energetických odvětvích – výkon kontroly a dozoru nad dodržováním povinností podle zákona č. 458/2000 Sb. (energetický zákon) a zákona č. 165/2012 Sb., o podporovaných zdrojích energie, ve znění pozdějších předpisů,
- vyhodnocování informací a dokumentů získaných v rámci dozorové a kontrolní činnosti a jejich zpracování do formy protokolu o kontrole,
- příprava podkladů a poskytování součinnosti pro rozhodování ve správním řízení,

¹ Služba na tomto služebním místě bude vykonávána ve služebním poměru:

- na dobu neurčitou, v případě, že zadatel doloží doklad o vykonání úřednické zkoušky (§ 21 odst. 1 zákon)
- na dobu určitou, v případě, že zadatel úspěšně nevykonal úřednickou zkoušku (§ 21 odst. 2 zákon). Doba určitá je stanovena v trvání 12 měsíců (§ 29 odst. 1 zákon) se zkušební dobou v délce 6 měsíců (§ 29 odst. 2 zákon). Státní zaměstnanec má po úspěšném vykonání úřednické zkoušky nárok na změnu doby trvání služebního poměru, a to na dobu neurčitou, zkušební doba podle § 29 odst. 2 zákon tím nebude dotčena.

- prošetřování a zpracovávání podkladů pro vyřizování stížností, oznámení, podnětů, dotazů a žádostí.

Bližší informace o služebním místě:

- pružná služební doba,
- možnost vzdělávání a osobní odborný rozvoj,
- zajímavá práce v ústředním orgánu státní správy,
- služební poměr s postavením a ochranou státního zaměstnance,
- 5 týdnů dovolené a 5 dnů služebního volna ze zdravotních důvodů,
- možnost čerpání služebního volna k vyřízení osobních záležitostí,
- stravovací poukázky a další plnění z FKSP,
- odměny za úspěšné splnění mimořádných úkolů.

Posuzovány budou **žádosti² podané ve lhůtě do 1. března 2018**, tj. v této lhůtě zaslané služebnímu orgánu prostřednictvím provozovatele poštovních služeb na adresu služebního úřadu **Masarykovo nám. 5, 586 01 Jihlava**, nebo osobně podané na podatelnu služebního úřadu na výše uvedené adrese. Žádost lze podat rovněž v elektronické podobě s uznávaným elektronickým podpisem na elektronickou adresu služebního úřadu (podatelna@eru.cz) nebo prostřednictvím veřejné datové sítě do datové schránky (ID: eeuaau7).

Obálka, resp. datová zpráva, obsahující žádost včetně požadovaných listin (příloh) musí být označena slovy: „**Neotvírat**“ a slovy „**Výběrové řízení na služební místo odborný rada (rada) v oddělení kontroly POZE Praha**“.

Výběrového řízení na výše uvedené služební místo se v souladu se zákonem může zúčastnit žadatel, který:

splňuje základní předpoklady stanovené zákonem, tj.:

- je státním občanem České republiky, občanem jiného členského státu Evropské unie nebo občanem státu, který je smluvním státem Dohody o Evropském hospodářském prostoru [§ 25 odst. 1 písm. a) zákona];

Splnění tohoto předpokladu se podle § 26 odst. 1 věta první zákona dokládá příslušnými listinami, tj. průkazem totožnosti nebo osvědčením o státním občanství. Při podání žádosti lze podle § 26 odst. 2 zákona doložit pouze písemné čestné prohlášení o státním občanství³ popř. prostou kopii průkazu totožnosti; uvedenou listinu je žadatel v takovém případě povinen doložit následně, nejpozději před konáním pohovoru;

² Formulář žádosti tvoří přílohu č. 1 tohoto oznámení.

³ Písemné čestné prohlášení o státním občanství je zahrnuto ve formuláři žádosti a bude považováno za doložené, pokud žadatel zaškrtně a doplní příslušné pole vztahující se k tomuto čestnému prohlášení.

Žadatel, který není státním občanem České republiky, musí zkouškou u osoby, která jako plnoprávný člen Asociace jazykových zkušebních institucí v Evropě uskutečňuje touto asociací certifikovanou zkoušku z českého jazyka jako cizího jazyka, prokázat znalost českého jazyka; to neplatí, doloží-li, že absolvoval alespoň po dobu 3 školních roků základní, střední nebo vysokou školu, na kterých byl vyučovacím jazykem český jazyk. Splnění tohoto předpokladu se dokládá příslušnou listinou.

- dosáhl věku 18 let [§ 25 odst. 1 písm. b) zákona];

- je plně svéprávný [§ 25 odst. 1 písm. c) zákona];

Splnění tohoto předpokladu se podle § 26 odst. 1 věta šestá zákona dokládá písemným čestným prohlášením⁴;

- je bezúhonný [§ 25 odst. 1 písm. d) zákona];

Splnění tohoto předpokladu se podle § 26 odst. 1 věta druhá zákona dokládá výpisem z evidence Rejstříku trestů, který nesmí být starší než 3 měsíce. Pokud žadatel do žádosti poskytne údaje nutné k obstarání výpisu z evidence Rejstříku trestů⁵, není již povinen výpis z evidence Rejstříku trestů doložit, neboť si ho služební orgán vyžádá na základě poskytnutých údajů přímo od Rejstříku trestů.

Není-li žadatel státním občanem České republiky, je povinen doložit bezúhonnost obdobným dokladem o bezúhonnosti⁶;

- dosáhl vzdělání stanoveného zákonem pro toto služební místo [§ 25 odst. 1 písm. e) zákona], tj. **vysokoškolské vzdělání v magisterském, případně bakalářském studijním programu;**

Splnění tohoto předpokladu se podle § 26 odst. 1 věta první zákona dokládá příslušnými listinami, tj. originálem nebo úředně ověřenou kopií dokladu o dosaženém vzdělání. Při podání žádosti lze podle § 26 odst. 2 zákona doložit pouze písemné čestné prohlášení o dosaženém vzdělání⁷; uvedenou listinu lze v takovém případě doložit následně, nejpozději před konáním pohovoru;

- má potřebnou zdravotní způsobilost [§ 25 odst. 1 písm. f) zákona];

Splnění tohoto předpokladu se podle § 26 odst. 3 zákona dokládá písemným čestným prohlášením⁸. U nejvhodnějšího žadatele vybraného podle § 28 odst. 2 nebo 3 zákona služební orgán ověří splnění tohoto předpokladu zajištěním vstupní lékařské prohlídky podle zákona o specifických lékařských službách;

⁴ Písemné čestné prohlášení o svéprávnosti je zahrnuto ve formuláři žádosti.

⁵ Rozsah údajů nutných pro obstarání výpisu z evidence Rejstříku trestů je uveden ve formuláři žádosti.

⁶ Podle § 26 odst. 1 zákona jde o doklad obdobný výpisu z evidence Rejstříku trestů, který nesmí být starší než 3 měsíce, osvědčující bezúhonnost, vydaný státem, jehož je žadatel státním občanem, jakož i státy, v nichž žadatel pobýval v posledních 3 letech nepřetržitě po dobu delší než 6 měsíců (dále jen „domovský stát“), a doložený úředním překladem do českého jazyka; pokud takový doklad domovský stát nevydává, doloží se bezúhonnost písemným čestným prohlášením.

⁷ Písemné čestné prohlášení o dosaženém vzdělání je zahrnuto ve formuláři žádosti a bude považováno za doložené, pokud žadatel zaškrtně a doplní příslušné pole vztahující se k tomuto čestnému prohlášení.

⁸ Písemné čestné prohlášení o zdravotní způsobilosti je zahrnuto ve formuláři žádosti.

Požadavky stanovené podle § 25 odst. 5 zákona služebním předpisem služebního orgánu:

splňuje jiný požadavek stanovený služebním předpisem – Opatření č. 1/2016 a Opatření č. 13/2017 předsedkyně ERÚ podle § 25 odst. 5 písm. a) zákona:

- jiný odborný požadavek – držitel řidičského průkazu skupiny B

Splnění tohoto požadavku se dokládá čestným prohlášením⁹ nebo prostou kopií řidičského průkazu a následně originálem nejpozději před konáním pohovoru.

K žádosti dále žadatel přiloží:

- strukturovaný profesní životopis,

Omezení některých práv státních zaměstnanců (§ 81):

- Státní zaměstnanec nesmí být členem řídicích nebo kontrolních orgánů právnických osob provozujících podnikatelskou činnost, s výjimkou případů, kdy byl do těchto orgánů vyslán služebním orgánem.
- Státní zaměstnanec může vykonávat jinou výdělečnou činnost než službu podle tohoto zákona pouze s předchozím písemným souhlasem služebního orgánu (§ 81 odst. 2 zákona).

Žadatel nese náklady, které mu účastí ve výběrovém řízení vznikly.

Ing. Vladimír Outrata, v. r.
předseda Rady
Energetického regulačního úřadu

Vyvěšeno dne: 15. 2. 2018

Sejmuto dne: 1. 3. 2018

⁹ Písemné čestné prohlášení tvoří přílohu č. 2 tohoto oznámení.

Příloha č. 3: Oznámení o vyhlášení výběrového řízení na obsazení volného služebního místa představeného

Energetický regulační úřad
Masarykovo náměstí 5, Jihlava



Oznámení o vyhlášení výběrového řízení na obsazení volného služebního místa

vedoucí oddělení sankčních řízení Ostrava
odborný rada – 1. kolo

Č. j.: 01410-2/2018-ERU

Datum: 15. února 2018

Rada Energetického regulačního úřadu jako služební orgán příslušný podle § 10 odst. 1 písm. f) zákona č. 234/2014 Sb., o státní službě, ve znění pozdějších předpisů (dále jen „zákon“), vyhlašuje výběrové řízení na služební místo **odborný rada** v oboru služby **29 – legislativa a právní činnost; 37 – energetika**.

Místem výkonu služby je **Ostrava**.

Služba na tomto služebním místě bude vykonávána ve služebním poměru na dobu neurčitou¹.

Předpokládaným dnem nástupu na služební místo je **duben 2018**.

Služební místo je zařazeno podle přílohy č. 1 k zákonu do 12. platové třídy.

Charakteristika činností služebního místa:

- odpovídá za vedení agend dle právních norem a vnitřních a služebních předpisů ERÚ,
- vede správní řízení na I. stupni ve věcech správního trestání za porušení povinností uložených právními předpisy v oblasti energetiky včetně rozhodování o uložení sankce a nápravného opatření,
- předávání spisu odvolacímu správnímu orgánu včetně zpracování stanoviska k podanému rozkladu a odpovídá za věcnou a formální úplnost podkladů pro veškerá rozhodnutí a ostatní činnosti oddělení dle právních norem,
- odpovídá za zajištění zveřejňování pravomocných rozhodnutí Energetického regulačního úřadu při výkonu dozoru,
- odpovídá za předávání pravomocných pokut uložených Energetickým regulačním úřadem

¹ Služba na tomto služebním místě bude vykonávána ve služebním poměru:

- na dobu neurčitou, v případě, že žadatel doloží doklad o vykonání úřednické zkoušky. (§ 21 odst. 1 zákon)

- na dobu určitou, v případě, že žadatel úspěšně nevykonal úřednickou zkoušku (§ 21 odst. 2 zákon). Doba určitá je stanovena v trvání 12 měsíců (§ 29 odst. 1 zákon) se zkušební dobou v délce 6 měsíců (§ 29 odst. 2 zákon). Představený má po úspěšném vykonání úřednické zkoušky nárok na změnu doby trvání služebního poměru, a to na dobu neurčitou, zkušební doba podle § 29 odst. 2 zákon tím nebude dotčena.

k vymáhání příslušnému odboru,

- koordinuje spolupráci s dalšími útvary Energetického regulačního úřadu v právních otázkách,
- odpovědnost za celkové řízení oddělení: vedení podřízených státních zaměstnanců, ukládání služebních úkolů, organizace, řízení a kontrola výkonu jejich služby.

Bližší informace o služebním místě:

- pružná služební doba,
- možnost vzdělávání a osobní odborný rozvoj,
- zajímavá práce v ústředním orgánu státní správy,
- služební poměr s postavením a ochranou státního zaměstnance,
- 5 týdnů dovolené a 5 dnů služebního volna ze zdravotních důvodů,
- možnost čerpání služebního volna k vyřízení osobních záležitostí,
- stravovací poukázky a další plnění z FKSP,
- odměny za úspěšné splnění mimořádných úkolů.

Posuzovány budou **žádosti² podané ve lhůtě do 1. března 2018**, tj. v této lhůtě zaslané služebnímu orgánu prostřednictvím provozovatele poštovních služeb na adresu služebního úřadu **Masarykovo nám. 5, 586 01 Jihlava**, nebo osobně podané na podatelnu služebního úřadu na výše uvedené adrese. Žádost lze podat rovněž v elektronické podobě s uznávaným elektronickým podpisem na elektronickou adresu služebního úřadu (podatelna@eru.cz) nebo prostřednictvím veřejné datové sítě do datové schránky (ID: eeuauu7).

Obálka, resp. datová zpráva, obsahující žádost včetně požadovaných listin (příloh) musí být označena slovy: „**Neotvírat**“ a slovy „**Výběrové řízení na služební místo odborný rada vedoucí oddělení sankčních řízení Ostrava**“.

Výběrového řízení na výše uvedené služební místo se v souladu se zákonem může zúčastnit žadatel, který:

splňuje základní předpoklady stanovené zákonem, tj.:

- je státním občanem České republiky, občanem jiného členského státu Evropské unie nebo občanem státu, který je smluvním státem Dohody o Evropském hospodářském prostoru [§ 25 odst. 1 písm. a) zákona];

Splnění tohoto předpokladu se podle § 26 odst. 1 věta první zákona dokládá příslušnými listinami, tj. průkazem totožnosti nebo osvědčením o státním občanství. Při podání žádosti lze podle § 26 odst. 2 zákona doložit pouze písemné čestné prohlášení o státním občanství³ popř. prostou kopii průkazu totožnosti; uvedenou listinu je žadatel v takovém případě povinen doložit následně, nejpozději před konáním pohovoru;

² Formulář žádosti tvoří přílohu č. 1 tohoto oznámení.

³ Písemné čestné prohlášení o státním občanství je zahrnuto ve formuláři žádosti a bude považováno za doložené, pokud žadatel zaškrtně a doplní příslušné pole vztahující se k tomuto čestnému prohlášení.

Žadatel, který není státním občanem České republiky, musí zkouškou u osoby, která jako plnoprávný člen Asociace jazykových zkušebních institucí v Evropě uskutečňuje touto asociací certifikovanou zkoušku z českého jazyka jako cizího jazyka, prokázat znalost českého jazyka; to neplatí, doloží-li, že absolvoval alespoň po dobu 3 školních roků základní, střední nebo vysokou školu, na kterých byl vyučovacím jazykem český jazyk. Splnění tohoto předpokladu se dokládá příslušnou listinou.

- dosáhl věku 18 let [§ 25 odst. 1 písm. b) zákona];

- je plně svéprávný [§ 25 odst. 1 písm. c) zákona];

Splnění tohoto předpokladu se podle § 26 odst. 1 věta šestá zákona dokládá písemným čestným prohlášením⁴;

- je bezúhonný [§ 25 odst. 1 písm. d) zákona];

Splnění tohoto předpokladu se podle § 26 odst. 1 věta druhá zákona dokládá výpisem z evidence Rejstříku trestů, který nesmí být starší než 3 měsíce. Pokud žadatel do žádosti poskytne údaje nutné k obstarání výpisu z evidence Rejstříku trestů⁵, není již povinen výpis z evidence Rejstříku trestů doložit, neboť si ho služební orgán vyžádá na základě poskytnutých údajů přímo od Rejstříku trestů.

Není-li žadatel státním občanem České republiky, je povinen doložit bezúhonnost obdobným dokladem o bezúhonnosti⁶;

- dosáhl vzdělání stanoveného zákonem pro toto služební místo [§ 25 odst. 1 písm. e) zákona], tj. **vysokoškolské vzdělání v magisterském studijním programu**;

Splnění tohoto předpokladu se podle § 26 odst. 1 věta první zákona dokládá příslušnými listinami, tj. originálem nebo úředně ověřenou kopií dokladu o dosaženém vzdělání. Při podání žádosti lze podle § 26 odst. 2 zákona doložit pouze písemné čestné prohlášení o dosaženém vzdělání⁷; uvedenou listinu lze v takovém případě doložit následně, nejpozději před konáním pohovoru;

- má potřebnou zdravotní způsobilost [§ 25 odst. 1 písm. f) zákona];

Splnění tohoto předpokladu se podle § 26 odst. 3 zákona dokládá písemným čestným prohlášením⁸. U nejvhodnějšího žadatele vybraného podle § 28 odst. 2 nebo 3 zákona služební orgán ověří splnění tohoto předpokladu zajištěním vstupní lékařské prohlídky podle zákona o specifických lékařských službách;

⁴ Písemné čestné prohlášení o svéprávnosti je zahrnuto ve formuláři žádosti.

⁵ Rozsah údajů nutných pro obstarání výpisu z evidence Rejstříku trestů je uveden ve formuláři žádosti.

⁶ Podle § 26 odst. 1 zákona jde o doklad obdobný výpisu z evidence Rejstříku trestů, který nesmí být starší než 3 měsíce, osvědčující bezúhonnost, vydaný státem, jehož je žadatel státním občanem, jakož i státy, v nichž žadatel pobýval v posledních 3 letech nepřetržitě po dobu delší než 6 měsíců (dále jen „domovský stát“), a doložený úředním překladem do českého jazyka; pokud takový doklad domovský stát nevydává, doloží se bezúhonnost písemným čestným prohlášením.

⁷ Písemné čestné prohlášení o dosaženém vzdělání je zahrnuto ve formuláři žádosti a bude považováno za doložené, pokud žadatel zaškrtně a doplní příslušné pole vztahující se k tomuto čestnému prohlášení.

⁸ Písemné čestné prohlášení o zdravotní způsobilosti je zahrnuto ve formuláři žádosti.

- je-li narozen přede dnem 1. prosince 1971⁹, předloží originál nebo úředně ověřenou kopii osvědčení podle § 4 odst. 1 zákona č. 451/1991 Sb., kterým se stanoví některé další předpoklady pro výkon některých funkcí ve státních orgánech a organizacích České a Slovenské Federativní Republiky, České republiky a Slovenské republiky, o tom, že nebyl:
 - a) příslušníkem Sboru národní bezpečnosti zařazeným ve složce Státní bezpečnosti,
 - b) evidován v materiálech Státní bezpečnosti jako rezident, agent, držitel propůjčeného bytu, držitel konspiračního bytu, informátor nebo ideový spolupracovník Státní bezpečnosti; Splnění tohoto požadavku lze pro účely výběrového řízení též doložit dokladem, že žadatel o vydání osvědčení požádal. Osvědčení o výše uvedených skutečnostech je žadatel povinen doložit nejpozději před vyhodnocením výsledků výběrového řízení výběrovou komisí;
- je-li narozen přede dnem 1. prosince 1971, předloží čestné prohlášení¹⁰ podle § 4 odst. 3 zákona č. 451/1991 Sb., kterým se stanoví některé další předpoklady pro výkon některých funkcí ve státních orgánech a organizacích České a Slovenské Federativní Republiky, České republiky a Slovenské republiky, o tom, že nebyl:
 - a) tajemníkem orgánu Komunistické strany Československa nebo Komunistické strany Slovenska od stupně okresního nebo jemu na roveň postaveného výboru výše, členem předsednictva těchto výborů, členem ústředního výboru Komunistické strany Československa nebo ústředního výboru Komunistické strany Slovenska, členem Byra pro řízení stranické práce v českých zemích nebo členem Výboru pro řízení stranické práce v českých zemích, s výjimkou těch, kteří tyto funkce zastávali pouze v období od 1. 1. 1968 do 1. 5. 1969,
 - b) pracovníkem aparátu orgánů uvedených pod písmenem d) na úseku politického řízení Sboru národní bezpečnosti,
 - c) příslušníkem Lidových milicí,
 - d) členem akčního výboru Národní fronty po 25. 2. 1948, prověřkových komisí po 25. 2. 1948 nebo prověřkových a normalizačních komisí po 21. 8. 1968,
 - e) studentem na Vysoké škole Felixe Edmundoviče Dzeržinského při Radě ministrů Svazu sovětských socialistických republik pro příslušníky Státní bezpečnosti, Vysoké škole ministerstva vnitra Svazu sovětských socialistických republik pro příslušníky Veřejné bezpečnosti, Vyšší politické škole ministerstva Svazu sovětských socialistických republik nebo vědeckým aspirantem anebo účastníkem kursů delších než 3 měsíce na těchto školách;
- **je podle § 58 odst. 3 zákona**
 - a) státní zaměstnanec, který má složenou úřednickou zkoušku,
 - b) úředník územního samosprávného celku,
 - c) zaměstnanec regionální rady zařazený v úřadu regionální rady,
 - d) příslušník bezpečnostního sboru alespoň ve služební hodnosti komisař,
 - e) voják z povolání v důstojnické hodnosti,
 - f) akademický pracovník,

⁹ § 20 zákona č. 451/1991 Sb.

¹⁰ Písemné čestné prohlášení tvoří přílohu č. 2 tohoto oznámení.

Příloha č. 4: Žádost o přijetí do služebního poměru

Žádost

o přijetí do služebního poměru a zařazení na služební místo
o zařazení na služební místo¹

Označení a adresa služebního orgánu, kterému je žádost adresována	Rada ERÚ Energetický regulační úřad Masarykovo nám. 5, 586 01 Jihlava
---	---

Údaje o žadateli

Jméno(a) a příjmení, titul	
Datum narození	
Adresa místa trvalého pobytu ² ve tvaru obec, část obce, ulice, číslo popisné, PSČ, stát	
Adresa pro doručování, pokud je odlišná od adresy místa trvalého pobytu	
Telefonní číslo ³	
E-mail nebo ID datové schránky ³	

Údaje sloužící k obstarání výpisu z evidence Rejstříku trestů⁴

Rodné příjmení	
Rodné číslo	
Pohlaví	
Stát narození	
Okras narození	
Obec narození	

¹ Vyznačte „Žádost o přijetí do služebního poměru a zařazení na služební místo“, pokud dosud nejste ve služebním poměru podle zákona o státní službě. Pokud již jste ve služebním poměru, vyznačte „Žádost o zařazení na služební místo“.

² Místo trvalého pobytu podle § 10 odst. 1 zákona č. 133/2000 Sb., o evidenci obyvatel a rodných číslech a o změně některých zákonů (zákon o evidenci obyvatel), ve znění pozdějších předpisů.

³ Nepovinný údaj.

⁴ Nepovinný údaj. Pokud žadatel do žádosti poskytne údaje nutné k obstarání výpisu z evidence Rejstříku trestů, není již povinen doložit výpis z evidence Rejstříku trestů, neboť si ho služební orgán vyžádá na základě poskytnutých údajů přímo od Rejstříku trestů.

Specifikace žádosti

Žádám o přijetí do služebního poměru⁵ a <input type="checkbox"/>
zařazení na služební místo⁶ _____ _____
ve služebním úřadu
v odboru _____
v oddělení _____

Čestné prohlášení⁷

Pro účely výběrového řízení v souladu s § 25 odst. 1 písm. c) a § 26 odst. 1 zákona o státní službě v návaznosti na povinnost doložit splnění předpokladu plně svéprávnosti prohlašuji, že jsem podle § 15 odst. 2 zákona č. 89/2012 Sb., občanský zákoník, plně svéprávný/á, resp. že má svéprávnost nebyla soudem omezena.
Pro účely výběrového řízení v souladu s § 25 odst. 1 písm. f) a § 26 odst. 3 zákona o státní službě v návaznosti na povinnost doložit splnění předpokladu potřebné zdravotní způsobilosti na základě znalosti svého zdravotního stavu dále prohlašuji, že mám potřebnou zdravotní způsobilost k výkonu služby na předmětném služebním místě.
Pro účely výběrového řízení v souladu s § 26 odst. 2 v návaznosti na povinnost doložit splnění předpokladů uvedených v § 25 odst. 1 písm. a) a e) zákona o státní službě také prohlašuji, že
<input type="checkbox"/> jsem státním občanem ⁸ _____,
<input type="checkbox"/> jsem dosáhl/a vzdělání stanoveného zákonem o státní službě pro předmětné služební místo, a to _____ ⁹ ,
neboť jsem úspěšně absolvoval/a studijní program v oboru _____ ¹⁰
na _____ ¹¹ .

⁵ Vyznačte pouze v případě, pokud nejste dosud ve služebním poměru podle zákona o státní službě.

⁶ Doplňte konkrétní název služebního místa dle oznámení o vyhlášení výběrového řízení.

⁷ S výjimkou prohlášení o svéprávnosti a zdravotní způsobilosti zaškrtněte jednotlivě u každého předpokladu a doplňte podle vysvětlivek, pokud k žádosti nebudete splnění uvedeného předpokladu dokládat listinou. Tu je však třeba doložit následně nejpozději před konáním pohovoru.

⁸ Doplňte „České republiky“, jste-li občanem České republiky, nebo celý název jiného členského státu Evropské unie nebo celý název státu, který je smluvním státem Dohody o Evropském hospodářském prostoru (Norsko, Lichtenštejnsko, Island), jehož jste občanem. Pokud je v oznámení o vyhlášení výběrového řízení uvedeno, že byl podle § 25 odst. 4 zákona o státní službě na služební místo stanoven požadavek státního občanství České republiky, bude žádost osoby, která není státním občanem České republiky, vyřazena.

⁹ Doplňte podle stupně dosaženého vzdělání - středního vzdělání s výučním listem / středního vzdělání s maturitní zkouškou / vyššího odborného vzdělání / vysokoškolského vzdělání v bakalářském studijním programu / vysokoškolského vzdělání v magisterském studijním programu.

¹⁰ Doplňte obor.

Poučení: výše uvedená čestná prohlášení o státním občanství a o dosaženém vzdělání nahrazují listiny prokazující splnění předpokladů uvedených § 25 odst. 1 písm. a) a e) zákona o státní službě pouze při podání žádosti a žadatel je povinen listiny prokazující splnění těchto předpokladů (v originále nebo úředně ověřené kopii) doložit následně nejpozději před konáním pohovoru nebo písemné zkoušky, je-li konána před pohovorem.

Seznam příloh žádosti

1. Kopie občanského průkazu nebo jiného průkazu totožnosti, z něhož je zřejmé státní občanství žadatele [§ 25 odst. 1 písm. a) ve spojení s § 26 zákona o státní službě]¹²
2. Výpis z evidence Rejstříku trestů, který není starší než 3 měsíce, resp. obdobný doklad o bezúhonnosti, není-li žadatel státním občanem České republiky¹³ [§ 25 odst. 1 písm. d) ve spojení s § 26 odst. 1 zákona o státní službě]¹⁴
3. Originál, úředně ověřená kopie nebo prostá kopie dokladu o dosaženém vzdělání [§ 25 odst. 1 písm. e) ve spojení s § 26 zákona o státní službě]¹⁵
4. Doklad prokazující znalost českého jazyka, není-li žadatel státním občanem České republiky nebo doklad prokazující, že se na žadatele vztahuje výjimka z prokazování znalosti českého jazyka (§ 25 odst. 2 zákona o státní službě)¹⁶
5. Originál nebo úředně ověřená kopie vysvědčení/osvědčení nebo jiného dokladu prokazujícího úroveň znalosti cizího jazyka [§ 25 odst. 5 písm. a) zákona o státní službě]¹⁷
6. Originál nebo úředně ověřená kopie dokladu prokazujícího odborné zaměření vzdělání [§ 25 odst. 5 písm. a) zákona o státní službě] (nejčastěji stejný doklad, jako o doklad o dosaženém vzdělání podle bodu 3 seznamu příloh)
7. Originál nebo úředně ověřená kopie listiny prokazující jiný odborný požadavek potřebný pro výkon služby [§ 25 odst. 5 písm. a) zákona o státní službě]

¹² Doplňte název školy.

¹³ Pokud žadatel nezaškrtně a nedoplní čestné prohlášení o státním občanství, které je součástí této žádosti, popř. nedoloží čestné prohlášení na samostatné listině, lze čestné prohlášení nahradit doložením prosté kopie občanského průkazu nebo jiného průkazu totožnosti, z něhož je zřejmé státní občanství žadatele. Nejpozději před konáním pohovoru je třeba doložit příslušnou listinu, kterou bude státní občanství žadatele prokázáno (originál občanského průkazu nebo jiného průkazu totožnosti, popř. osvědčení o státním občanství).

¹⁴ Jde o doklad obdobný výpisu z evidence Rejstříku trestů, který nesmí být starší než 3 měsíce, osvědčující bezúhonnost, vydaný státem, jehož je žadatel státním občanem, jakož i státy, v nichž žadatel pobýval v posledních 3 letech nepřetržitě po dobu delší než 6 měsíců (dále jen „domovský stát“), a doložený úředním překladem do českého jazyka; pokud takový doklad domovský stát nevydává, doloží se bezúhonnost písemným čestným prohlášením.

¹⁵ Pokud žadatel vyplní údaje v části „Údaje sloužící k obstarání výpisu z evidence Rejstříku trestů“, výpis z evidence Rejstříku trestů již nedokládá.

¹⁶ Pokud žadatel nezaškrtně a nedoplní čestné prohlášení o dosaženém vzdělání, které je součástí této žádosti, popř. nedoloží čestné prohlášení na samostatné listině, musí již k žádosti doložit originál, úředně ověřenou nebo alespoň prostou kopii dokladu o dosaženém vzdělání. Originál anebo úředně ověřenou kopii dokladu o dosaženém vzdělání je třeba doložit nejpozději před konáním pohovoru.

¹⁷ Výjimka z prokazování znalosti českého jazyka se na žadatele vztahuje, doloží-li, že absolvoval alespoň po dobu 3 školních roků základní, střední nebo vysokou školu, na kterých byl vyučovacím jazykem český jazyk.

¹⁸ Dle rozhodnutí Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy č.j. MSM1-12823/2016 ze dne 8. srpna 2016, kterým se stanoví Seznam standardizovaných jazykových zkoušek pro účely systému jazykové kvalifikace zaměstnanců ve správních úřadech (není-li v oznámení o vyhlášení výběrového řízení uvedeno jinak)

8. Originál nebo úředně ověřená kopie listiny prokazující způsobilost seznamovat se s utajovanými informacemi v souladu s právním předpisem upravujícím ochranu utajovaných informací (je-li žadatel jejím držitelem)¹⁸ [§ 25 odst. 5 písm. b) zákona o státní službě], popř. doklad prokazující podání žádosti o vydání této listiny¹⁹

Další přílohy

9. Strukturovaný profesní životopis

Žádám o to, aby v souladu s § 6 odst. 2 zákona č. 500/2004 Sb., správní řád, služební orgán obstaral ze své úřední evidence tyto doklady²⁰:

Poznámky²¹

¹⁸ Oznámení o splnění podmínek pro přístup k utajované informaci stupně utajení Vyhrazené nebo Osvědčení fyzické osoby příslušného stupně utajení (Důvěrné, Tajné nebo Přísně tajné) podle zákona č. 412/2005 Sb., o ochraně utajovaných informací a bezpečnostní způsobilosti.

¹⁹ Nedoložení listiny k žádosti není důvodem pro vyřazení žádosti z výběrového řízení. Pokud je požadována způsobilost seznamovat se s utajovanými informacemi stupně utajení Důvěrné, Tajné nebo Přísně tajné, je žadatel povinen nejpozději před vydáním rozhodnutí o přijetí do služebního poměru a zařazení na služební místo doložit, že alespoň požádal o vydání osvědčení pro příslušný stupeň utajení.

²⁰ Pokud hodlá žadatel využít žádosti podle § 6 odst. 2 správního řádu, uvede název dokladů, které již má služební orgán k dispozici na základě své dřívější úřední činnosti, jsou-li tyto doklady stále platné (např. pokud se již žadatel hlásil do výběrového řízení na jiné služební místo v tomtéž služebním úřadu a doklady k dříve podané žádosti doložil, nebo pokud žadatel u tohoto služebního úřadu již pracoval a konkrétní doklady jsou součástí jeho dřívějšího personálního spisu) – např. doklad o dosaženém vzdělání.

²¹ Do poznámky žadatel uvede jiné důležité skutečnosti, které mají dopad na rozhodování žádosti, např. žádost o povolení kratší služební doby podle § 116 zákona o státní službě nebo zda zařazením na služební místo může vzniknout situace uvedená v § 43 odst. 1 zákona o státní službě (kdy státní zaměstnanci, kteří jsou sobě navzájem osobami blízkými, nesmějí být zařazeni ve službě tak, aby jeden byl přímo podřízen druhému, nebo podléhal jeho finanční nebo účetní kontrole).

Příloha č. 5: Dohoda o výběru nejvhodnějšího žadatele

VZOR

Č.j.: XXXX

Dohoda o výběru nejvhodnějšího žadatele o přijetí do služebního poměru a zařazení/jmenování na služební místo podle § 28 odst. 2/ § 28 odst. 3 zákona č. 234/2014 Sb., o státní službě, ve znění pozdějších předpisů

uzavřená mezi

Titul Jméno Příjmení (označení služebního orgánu), jako služebním orgánem příslušným podle § 10 odst. 1 písm. x) zákona č. 234/2014 Sb., o státní službě,

a

Titul Jméno Příjmení, (označení bezprostředně nadřízeného představeného) v (označení služebního úřadu), jako bezprostředně nadřízeným představeným.

Na základě pohovorů výběrová komise na služební místo (označení služebního místa) v protokolu o průběhu a výsledku výběrového řízení č.j. XXXX ze dne X. měsíc 20XX označila za nejvhodnější tyto žadatele:

Titul Jméno Příjmení

Titul Jméno Příjmení

Titul Jméno Příjmení

Po vyhodnocení výsledku výběrového řízení navrhuji přijmout do služebního poměru a zařadit na služební místo / jmenovat na služební místo představeného (označení služebního místa) Titul Jméno Příjmení, nar. dne X. měsíc 19XX, trvale bytem Ulice č.p., PSČ Město.

V (místo) dne X. měsíc 20XX

podpis (označení služebního orgánu)

S návrhem¹ vyslovuji souhlas.

V (místo) dne X. měsíc 20XX

podpis (označení bezprostředně nadřízeného představeného)

Příloha č. 6: Služební slib

VZOR

Záznam o složení služebního slibu

Označení služebního orgánu
adresa služebního úřadu

Č.j.: XXXX

ZÁZNAM O SLOŽENÍ SLUŽEBNÍHO SLIBU

Datum složení slibu: X. měsíc 20XX

Místo složení slibu: Místo

Dne X. měsíc 20XX složil v souladu s § 32 zákona č. 234/2014 Sb., o státní službě, ve znění pozdějších předpisů, před (označení služebního orgánu), jako služebním orgánem,

Titul Jméno Příjmení, narozen/a dne X. měsíc 19XX v Město, trvale bytem Ulice č.p., PSČ Město, jako státní zaměstnanec zařazený na služební místo / jmenovaný na služební místo (označení služebního místa),

tento služební slib:

„Slibuji na svou čest a svědomí, že při výkonu státní služby se budu řídit právními a služebními předpisy a v souladu s nimi příkazy představených. Své povinnosti budu vykonávat řádně, nestranně, svědomitě, odborně a v zájmu České republiky, nebudu zneužívat postavení státního zaměstnance a budu se chovat a jednat tak, aby nebyla ohrožena důvěra ve státní službu.“

Po přečtení služebního slibu státní zaměstnanec v souladu s § 32 odst. 4 zákona o státní službě, ve znění pozdějších předpisů, prohlásil „Tak slibuji!“, což stvrzuje svým podpisem na tomto záznamu.

podpis státního zaměstnance

Potvrzuji složení služebního slibu v souladu se zákonem o státní službě.

podpis služebního orgánu

Otisk úředního razítka

Příloha č. 7: Dotazník

Dotazník pro zaměstnance Energetického regulačního úřadu, kteří absolvovali výběrové řízení podle zákona o státní službě

1. Co Vás přimělo ke změně pracovního místa?

- lepší platové ohodnocení
- zajímavá práce ve státní správě
- možnost profesního růstu
- lepší kolektiv zaměstnanců
- možnost lepšího uplatnění svých znalostí a dovedností
- jiné důvody (uveďte)

2. Kde jste našel informace o volném služebním místě?

- na webových stránkách Energetického regulačního úřadu
- na úřední desce Energetického regulačního úřadu
- v místním periodiku
- na portálu ISOSS (portál Informačního systému o státní službě)
- portály prace.cz, jobs. cz nebo jiné pracovní portály
- informace od známých
- na portále Úřadu práce
- ostatní

3. Je pro Vás nabídka výše uvedených zveřejněných inzerátů dostačující?

- ano ne

4. Pokud ne, uveďte, kde ještě by měl být inzerát na volné místo uveřejněn?

.....

5. Kde jste poprvé slyšel o Energetickém regulačním úřadu?

- od přátel
- od rodinných příslušníků
- z různých odborných periodik
- z televize
- z jiných zdrojů

6. Byl jste limitován při výběru volného místa některými požadavky na volné místo, které nemůžete splnit? Pokud ano, uveďte, kterým?

- ano, uveďte níže jak ne
- znalost cizího jazyka
- řidičský průkaz skupiny B
- právnické vzdělání v oboru právo a právní věda
- nesplnění roků praxe na místo představeného
- a jiné

7. Už jste se někdy předtím hlásil na výběrové řízení podle zákona o státní službě?

- ano ne

8. Pokud ano, byla Vaše žádost vyřazena pro nesplnění některých požadavků?

- ano ne

9. Bylo pro Vás podání žádosti na nové služební místo srozumitelné?

- ano, poradil jsem si sám
- ne, využil jsem telefonickou radu personalisty úřadu

ne, využil jsem jiné pomoci

10. Využil jste při přípravě na výběrové řízení informací z webových stránek ERÚ?

ano

ne

11. Byli informace z webu ERÚ, které jste potřeboval pro nastudování o konkrétní pracovní pozici dostačující?

ano

spíše ano

ne

spíše ne

12. Našel jste si informace o vykonání úřednické zkoušky, která je podmínkou pro přechod z doby určité na neurčitou a její lhůta pro vykonání je jeden rok?

ano

ještě jsem nehledal

nevím, kde hledat

13. Máte obavu z úspěšného vykonání úřednické zkoušky?

ano

spíše ano

ne

spíše ne

14. Je obor úřednické zkoušky na Vašem služebním místě totožný s tím, který jste studoval?

ano

ne

15. Jaké máte dokončené vzdělání?

středoškolské

vyšší odborné

vysokoškolské

16. V jakém oboru zaměření máte vystudovanou vysokou školu?

- právním
 technickém
 ekonomickém
 přírodovědném
 jiném (uveďte jakém)

17. Jaká je Vaše představa o finančním ohodnocení (platu) při nástupu do ERÚ?

- od 15 000 do 20 000 Kč
 od 21 000 do 25 000 Kč
 od 26 000 do 30 000 Kč
 od 31 000 a výše

18. Jaké benefity preferujete k nabízenému platu v ERÚ?

- stravovací poukázky
 příspěvek na penzijní připojištění
 pružná pracovní doba
 práce z domu (home office)
 jiné (uvěďte)

19. Jakého jste pohlaví?

žena muž