

**UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA**

**MAGISTERSKÉ KOMBINOVANÉ STUDIUM**

2014–2016

**DIPLOMOVÁ PRÁCE**

**Petra Zdražilová**

**Přístupy uplatňované při přijímání zaměstnanců ve státní správě před a po aplikaci zákona č. 234/2014 Sb., o státní službě**

Praha 2016

Vedoucí diplomové práce: PhDr. Peter Jan Kosmály, Ph.D.

**JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE**

**MASTER COMBINED (PART TIME) STUDIES**

**2014-2016**

**DIPLOMA THESIS**

**Petra Zdražilová**

**The approaches applied in the recruitment in the  
administration before and after the application of the Act  
no. 234/2014 Coll., on civil service**

Prague 2016

Diploma Thesis Work Supervisor: PhDr. Peter Jan Kosmály, Ph.D.

### **Prohlášení**

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

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne 23. února 2016

*Petra Zdražilová*

## **Poděkování**

Děkuji vedoucímu diplomové práce PhDr. Peteru Janu Kosmálymu, Ph.D. a konzultantovi Ing. Michaelu Formanovi za metodické vedení.

## **Anotace**

Diplomová práce se ve své teoretické části zabývá popisem procesu výběrových řízení, jak je uvádí literatura a jak mohou být aplikovány v režimu zákoníku práce. Praktická část popisuje postup při výběrových řízeních v režimu zákona o státní službě. V dalších částech jsou rozebírány základní rozdíly, klady a zápory obou systémů a provedena analýza získaných dat v souvislosti s výběrovými řízeními za rok 2015 pod oběma režimy. Cílem diplomové práce je představit systémy výběrových řízení pod oběma režimy a zároveň provést jejich vzájemné porovnání. V závěru jsou vymezeny nedostatky nového režimu a možná rizika, která se k těmto procesům vztahují.

## **Klíčová slova**

Státní služba, státní správa, systemizované místo, uchazeč, ústřední správní úřad, výběrové řízení, zákoník práce, zákon o státní službě.

## **Annotation**

This Diploma Thesis describes the recruitment proces in its theoretical part as reported by the literature and how it can be applied under the Labour Code. The practical part describes the recruitment procedure under the Civil Service Act. In other parts it analyzes basic differences, pros and cons of both systems as well as it presents the analysis of obtained data connected to the recruitment proces under both acts for the year 2015. The goal of the Diploma Thesis is to present and describe the systems of recruitment proces in both regimes and in the same time to do their comparison. In the end, the weaknesses and possible risks of the new regime are defined, linked to the recruitment proces.

## **Keywords**

Candidate, central administrative office, Civil Service Act, government, Labour Code, public service, recruitment proces, systemized place.

<b>ÚVOD.....</b>	<b>9</b>
<b>TEORETICKÁ ČÁST .....</b>	<b>12</b>
<b>1 PERSONÁLNÍ PRÁCE .....</b>	<b>12</b>
1.1 stadia personální práce.....	13
1.2 Personální útvar .....	17
1.3 personální činnosti.....	18
1.4 plánování lidských zdrojů.....	20
1.5 vytváření a analýza pracovních míst .....	22
<b>2 ZÍSKÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ .....</b>	<b>26</b>
2.1 podmínky získávání zaměstnanců.....	27
2.2 vnitřní zdroj získávání zaměstnanců .....	29
2.3 vnější zdroj získávání zaměstnanců .....	30
2.4 proces získávání zaměstnanců .....	32
2.4.1 identifikace potřeby získání zaměstnance .....	32
2.4.2 popis a specifikace obsazovaného pracovního místa .....	33
2.4.3 zvážení alternativ .....	34
2.4.4 výběr charakteristik popisu a specifikace pracovního místa.....	34
2.4.5 identifikace potencionálních zdrojů zaměstnanců .....	35
2.4.6 volba metod získávání zaměstnanců .....	36
2.4.7 volba informací a dokumentů .....	40
2.4.8 formulace nabídky zaměstnání .....	41
2.4.9 uveřejní nabídky práce.....	42
2.4.10 shromažďování informací a dokumentů od uchazečů .....	43
2.4.11 předvýběr uchazečů .....	43
2.4.12 sestavení seznamu uchazečů k pohovorům.....	44
<b>3 VÝBĚR ZAMĚSTNANCŮ .....</b>	<b>46</b>
3.1 posuzování uchazečů .....	47
3.2 fáze výběru zaměstnanců .....	49
3.3 metody výběru zaměstnanců .....	50
<b>PRAKTICKÁ ČÁST .....</b>	<b>59</b>
<b>4 REALIZACE VÝBĚROVÝCH ŘÍZENÍ V RÁMCI STÁTNÍ SPRÁVY.....</b>	<b>59</b>
4.1 cíl a hypotézy .....	60
4.2 charakteristika výzkumného objektu.....	60
4.3 metodika a časová organizace průzkumu .....	61

4.4	analýza dat průběhu výběrových řízení .....	63
4.5	získávání a výběr zaměstnanců v režimu zákona o státní službě .....	67
4.5.1	identifikace potřeby získání zaměstnance .....	70
4.5.2	popis a specifikace obsazovaného služebního místa .....	71
4.5.3	zvážení alternativ .....	71
4.5.4	výběr charakteristik popisu a specifikace služebního místa .....	72
4.5.5	identifikace potencionálních zdrojů zaměstnanců .....	74
4.5.6	volba metod získávání zaměstnanců .....	75
4.5.7	volba informací a dokumentů a uveřejnění nabídky zaměstnání .....	76
4.5.8	shromažďování informací a dokumentů od uchazečů .....	77
4.5.9	předvýběr uchazečů a sestavení seznamu uchazečů k pohovorům .....	78
4.5.10	výběr zaměstnanců .....	84
4.6	porovnání výběrových řízení před a po účinnosti zákona o státní službě .....	90
4.7	shrnutí praktické části .....	96
<b>ZÁVĚR .....</b>		<b>98</b>
<b>SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ .....</b>		<b>102</b>
<b>SEZNAM TABULEK .....</b>		<b>105</b>



## ÚVOD

Tato diplomová práce se zabývá problematikou přístupů při přijímání zaměstnanců ve státní správě před a po aplikaci zákona č. 234/2014 Sb., o státní službě. Toto téma je autorce blízké zejména z důvodu, že již několik let pracuje ve státní správě v ústředních správních orgánech na odboru personálním, kde část své každodenní personální práce věnuje právě problematice výběrových řízení.

Do 1. července roku 2015 probíhala výběrová řízení dle zákoníku práce, kde pravidla pro výběr zaměstnanců nebyla jasně stanovena, a byla možnost upravovat si systém přijímání zaměstnanců dle možností a požadavků na dané volné systemizované místo. S příchodem služebního zákona v polovině roku 2015 se však situace podstatně změnila.

Diplomová práce je svou strukturou rozdělena na dvě části, část teoretickou, která představuje úvod do problematiky výběrových řízení, a část praktickou, ve které se zabývá procesem výběrových řízení v rámci nové legislativy platné ve státní správě s účelem vzájemného porovnání obou systémů. Teoretická část diplomové práce se zabývá pojmem personální práce jako takovým a základními personálními činnostmi, které vedou ke vzniku potřeby přijetí nového zaměstnance do organizace. Druhá kapitola teoretické části se zaměřuje na představení celého procesu získávání zaměstnanců. Proces získávání zaměstnanců je komplexním systémem, který začíná identifikací potřeby získání zaměstnance a končí předvýběrem uchazečů, kteří postupují do samotného procesu výběru zaměstnanců. Součástí tohoto procesu je mimo jiné také analýza vnitřních a vnějších zdrojů získávání zaměstnanců. Třetí kapitola teoretické části popisuje výběr zaměstnanců, který je ukončen výběrem nejvhodnějšího z přihlášených uchazečů do výběrového řízení na uvolněné systemizované místo. Součástí této kapitoly je popis nejpoužívanějších metod využívaných při výběru zaměstnanců. Nejvíce využívanou metodou v tomto procesu je poté výběrový pohovor, kterému je věnována největší pozornost. Veškeré informace jsou získané z odborné tuzemské i zahraniční literatury ve spojení se zkušenostmi z vlastní praxe autorky.

Praktická část diplomové práce je zaměřena na popis realizace výběrových řízení v podmínkách zákona o státní službě. Proces výběrového řízení v rámci služebního zákona je popsán s ohledem na postup získávání a výběru zaměstnanců v mezích zákoníku práce, jak je popsáno v teoretické části této diplomové práce. V úvodu praktické části si autorka sama stanovila tři základní hypotézy, na které se v průběhu této práce snažila odpovědět. Celý proces je rozdělen do několika částí, které jsou popsány tak, jak se v současnosti uplatňují v personální praxi ve státní správě. Druhá část praktické kapitoly se poté zabývá analýzou dat získaných z každodenní praxe v rámci ústředního správního úřadu, ministerstva, na kterém působím. Sběr dat určený k analýze probíhal v průběhu celého roku 2015, tedy jak v rámci režimu zákoníku práce, tak v mezích stanovených služebním zákonem. Tento předěl, jak již bylo zmíněno, přišel přesně v polovině roku 2015, tedy k 1. červenci 2015. Data se zaměřují na porovnání průměrného počtu přihlášených uchazečů do jednoho výběrového řízení a zároveň na zjištění procenta úspěšnosti ukončení výběrového řízení s vybráním nejvhodnějšího z uchazečů. Závěrečná kapitola se zabývá komparací procesu výběrového řízení před 1. červencem 2015, tedy v režimu zákoníku práce, a procesu výběrových řízení pořádaných pod zákonem o státní službě, tedy po 1. červenci 2015. Jsou zde rozebírány kladné a záporné stránky jednotlivých systémů.

Tato diplomová práce si především klade za cíl představit problematiku výběrových řízení konaných ve státní správě se zaměřením na důležitý přechod řízení od zákoníku práce k řízení dle zákona o státní službě. Objasnit současnou situaci konání výběrových řízení v režimu zákona o státní službě, který vnáší spoustu inovací a na pevno stanovených mantinelů. Cílem této diplomové práce je dále provést analýzu dat výběrových řízení konaných v průběhu celého roku 2015 společně s komparací režimu výběrových řízení konaných dle zákoníku práce a podle zákona o státní službě. Cílem je prokázat, že výběrová řízení konaná pod zákonem o státní službě mají i přes snahu zákonodárců jisté nedostatky, které mají dopad na výkon státní služby prostřednictvím zamezení vstupu nových zaměstnanců do státní správy.

V diplomové práci byla využita metoda komparace v rámci porovnání dvou systémů výběrových řízení uplatňovaných v roce 2015. Metoda analýzy dat, kdy v průběhu celého roku 2015 byl prováděn sběr dat a následně jejich vyhodnocení, jehož účelem

bylo zjistit průměrný počet přihlášených účastníků do jednoho výběrového řízení a zároveň procento úspěšného ukončení výběrového řízení s vybráním vhodného uchazeče. V neposlední řadě byla použita odborná literatura, která byla použita především v teoretické části této diplomové práce.

# TEORETICKÁ ČÁST

## 1 PERSONÁLNÍ PRÁCE

Pro fungování organizace je důležité propojení oblastí materiálních, finančních, informačních a lidských zdrojů. Především lidské zdroje hrají nejdůležitější roli v tomto procesu, jelikož jsou hybateli všech ostatních oblastí. Bez lidských zdrojů by organizace nemohla fungovat. Lidské zdroje se stávají tím nejcennějším, co organizace vlastní. Jelikož se čím dál tím více lidské zdroje dostávají do popředí, vzrůstá na základě toho také význam řízení a hospodaření s lidskými zdroji neboli personální práce. Tímto se stává personální práce nejdůležitější oblastí v procesu řízení celé organizace.

Personální práce neboli personalistika je část řízení organizace, která se zaměřuje na vše, co se týká člověka v souvislosti s celým pracovním procesem. Jedná se o získávání, formování, fungování, využívání, organizování člověka a propojování jeho činností, pracovních výsledků, pracovních schopností a pracovního chování, vztahu k vykonávané práci, organizaci, spolupracovníkům a dalším osobám, se kterými se člověk v souvislosti se svou prací stýká, a zároveň také jeho osobní uspokojení z vykonávané práce a jeho osobního a sociálního rozvoje.<sup>1</sup>

Personální práce prochází vývojem, kdy k největšímu rozvoji došlo především během 20. století. Jednotlivá stadia se rozlišují na:

- personální administrativa,
- personální řízení,
- řízení lidských zdrojů,
- řízení intelektuálního kapitálu.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů. 4. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN-978-80-7261-168-3.

<sup>2</sup> DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. Řízení lidských zdrojů. 1. vyd. Praha: Nakladatelství C. H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-347-9.

Tyto termíny se často považují za synonyma, avšak není tomu tak. Všechny termíny označují rozdílné vývojové fáze respektive rozdílné koncepce personální práce. Termín personální práce se považuje obvykle za nejobecnější označení pro oblast řízení organizace bez ohledu na to o jakou koncepci či o jakou vývojovou fázi řízení jde. Termíny personální administrativa, personální řízení a řízení lidských zdrojů označují poté jednotlivé koncepce personální práce či vývojové fáze a jejich postavení v hierarchii organizace.<sup>3</sup>

## 1.1 STADIA PERSONÁLNÍ PRÁCE

Personální administrativa představuje správu personální agendy a zabezpečení výkonu personálních činností. Tyto činnosti vyplývají z povinností zaměstnavatele na základě právních předpisů týkajících se oblasti lidských zdrojů. V tomto případě se mluví o personálním řízení v užším slova smyslu. Jedná se o základní pojetí personální práce, které převládá v řízení od 60. let 20. století. Cílem je fungování organizace jako servisní služby pro pracovníky a zajištění dodržování pracovně právní legislativy. Z tohoto pohledu je personální práce chápána jako pasivní, podpůrná, funkce z hlediska řízení. V tomto pojetí manažeři rozhodují a personalisté pouze zajišťují nezbytnou administrativu a agendu s tím spojenou. Personální útvar v tomto případě zabezpečuje a nese odpovědnost za administrativu spojenou se zaměstnáváním osob a s tím spojeným výkaznictvím. Jedná se především o zajištění pracovní smlouvy, zajištění školení, mzdové účetnictví, vedení evidence zejména pro účely zdravotního pojištění a sociálního zabezpečení, odvody daní z příjmu fyzických osob a výkaznictví pro Český statistický úřad.<sup>4</sup>

---

<sup>3</sup> KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN-978-80-7261-168-3.

<sup>4</sup> DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Nakladatelství C. H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-347-9.

Personální řízení uznává aktivní postavení personální práce v organizaci. Takováto organizace již uznává význam role personálních činností v procesu zabezpečení prosperity a úspěšnosti organizace. Pojetí personální práce se v této podobě začíná objevovat od druhé poloviny 60. let 20. století ve větších organizacích, které mají rozsáhlou liniově štábní organizační strukturu s mnoha stupni řízení a hlubokou dělbou práce. Takovéto organizace si začaly budovat pro jednotlivé personální činnosti specializované odbory a oddělení v rámci personálního útvaru na ústředí, což znamenalo úzkou specializaci personalistů na jednotlivé personální činnosti. Jednotliví zaměstnanci personálního útvaru se tak specializují na jednotlivé oblasti jako například na hodnocení práce zaměstnanců, mzdové účetnictví, kolektivní vyjednávání. V souvislosti s tím vedoucí zaměstnanec v čele útvaru disponuje rozsáhlými pravomocemi a dostává se tak v některých případech na úroveň člena vrcholového managementu. Díky tomu se personální práce profesionalizuje a stává se profesionální činností. Vzniká tak aktivní role personální práce. Personální řízení se v tomto období zaměřuje především směrem dovnitř organizace, na vlastní zaměstnanecké problémy a dodržování pracovněprávní legislativy a využití pracovní síly uvnitř organizace. Personální otázky strategického rozměru zůstávají zatím v pozadí a nejsou řešeny. Neřeší se dlouhodobé ani strategické otázky řízení zaměstnanosti.<sup>5</sup>

Řízení lidských zdrojů má své počátky v období počátku 80. let 20. století v souvislosti se změnou manažerského myšlení a chování. Po hospodářské krizi v 70. letech, kdy mnohé organizace bojovaly o přežití, se začaly hledat možnosti ke zvýšení efektivnosti práce. Formování a rozvoj nové ekonomiky se spojuje s novým systémem tvorby bohatství. Jedná se o posun od průmyslové ekonomiky k znalostní ekonomice a znalostní společnosti. Podstatou těchto posunů jsou lidské zdroje, lidé, kteří disponují intelektuálním kapitálem.<sup>6</sup> V důsledku těchto požadavků se personální práce stává předmětem změn řízení organizace a začíná se orientovat také na

---

<sup>5</sup> DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Nakladatelství C. H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-347-9.

<sup>6</sup> VOJTOVIČ, S. *Koncepce personálního řízení a řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3948-9.

dlouhodobé strategie. Předpokladem je úzká spolupráce mezi liniiovými manažery a personálním útvarem, jehož kompetencí je péče o lidské zdroje. Lidské zdroje se v tomto období začínají považovat za vzácnost, které je třeba věnovat mimořádnou či výsadní pozornost oproti jiným zdrojům organizace. Řízení lidských zdrojů se tak stává velmi důležitou složkou v řízení organizace. Vyrůstá význam člověka a lidské pracovní síly. Vytváří se modely řízení lidských zdrojů založených na zdůraznění lidského kapitálu a na efektivitě a kvalitě jeho řízení. Základními modely jsou stochastické modely, vypracované v Americe, a Harvardský model. Evropa tyto modely modifikuje na své hodnotové systémy, jelikož oproti americkému individualismu je zaměřena spíše na kolektivismus. Jsou však i přesto zachovány společné faktory, které se implementují ve všech strategiích. Společné jsou tyto charakteristiky:

- orientace na vnější faktory formování a fungování pracovní síly organizace, kterými jsou např. demografický vývoj, legislativa, vnější ekonomické podmínky,
- integrace strategie lidských zdrojů do podnikových strategií se silnou organizační kulturou,
- personální práce se stává náplní práce liniiových manažerů, kteří nesou odpovědnost za výkon operativních personálních činností, kde personální útvar zajišťuje podpůrné služby a poradenství,
- ředitel personálního útvaru se stává členem vrcholového managementu organizace,
- posílení přímých vztahů mezi vedoucím pracovníkem a zaměstnancem jejichž cílem je oslabení zprostředkovatelské role odborových organizací,
- orientace na kvalitu pracovního života a spokojenost zaměstnanců,
- zdůraznění loajality a závazků zaměstnance k organizaci čímž má dojít k posílení sounáležitosti zaměstnanců s organizací.<sup>7</sup>

Řízení intelektuálního kapitálu či lidského kapitálu je novým pojmem vzniklým v posledních letech a používaným v některých organizacích, zejména v globálních.

---

<sup>7</sup> DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Nakladatelství C. H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-347-9.

Základem tohoto řízení je uvědomění si zaměstnance jako zdroje budoucích hodnot z hlediska intelektuálního potenciálu. Intelektuální kapitál je tvořen znalostmi, dovednostmi a schopnostmi zaměstnance, které jsou organizaci k dispozici a které přispívají k procesům vytvářejícím hodnotu. Jedná se o nehmotné zdroje. Intelektuální kapitál se skládá ze tří složek, kterými je lidský kapitál (představují jej znalosti, dovednosti a schopnosti zaměstnanců organizace), společenský kapitál (jedná se o zásoby a toky znalostí vyplývajících ze sítí vztahů uvnitř i navenek organizace) a organizační kapitál (spadají sem institucionalizované znalosti ve vlastnictví organizace, které jsou uloženy v databázích, manuálech apod. uvnitř organizace).<sup>8</sup>

Unikátní intelektuální kapitál vlastní každá organizace. Problémem u tohoto stylu řízení je obtížná uchopitelnost a měřitelnost a to zejména z důvodu, že člověk, který je vlastníkem lidského kapitálu v podobě znalostí a intelektu, je někdy více a jindy méně ochoten využívat své schopnosti a dovednosti ve prospěch organizace. Nikdy nelze zjistit, zda člověk využívá svůj potenciál naplno či jestli není využíván pro jinou společnost v případě odchodu zaměstnance.<sup>9</sup>

Cílem intelektuálního rozvoje je efektivní rozvoj zaměstnanců organizace a úsilí, aby tyto zdroje neodcházely z organizace. Aby intelektuální složka organizace vzrůstala je důležité přistoupit k investování do lidských zdrojů. Investice by měla být částečně také na pracovnících, kteří by se i ve svém vlastním zájmu měli vzdělávat a zvyšovat své dovednosti a schopnosti v souvislosti nejen s osobním rozvojem, větší spokojeností s prací ale i s případnými možnostmi lepší kariéry, vyššími výdělků. Péče o lidské zdroje z hlediska zvyšování intelektuálního kapitálu organizace vyústila ve vytvoření koncepce řízení talentů. Efektem tohoto přístupu je zlepšení výkonu a produktivity celé organizace.<sup>10</sup>

---

<sup>8</sup> KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN-978-80-7261-168-3.

<sup>9</sup> DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Nakladatelství C. H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-347-9.

<sup>10</sup> KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN-978-80-7261-168-3.



## 1.2 PERSONÁLNÍ ÚTVAR

Řízení lidských zdrojů je součástí managementu organizace. Význam personální práce v organizaci je charakterizován zřízením personálního útvaru a jeho začleněním v organizační struktuře, postavením personálního ředitele v hierarchii společnosti a vytvořením pracovní funkce personalisty. Začlenění útvaru v organizaci charakterizuje význam personální práce pro realizaci cílů v organizaci.

Personální útvar je organizační jednotkou vytvořenou pro účely specializovaných personálních činností. Personální útvar zabezpečuje provádění operativních personálních činností a zároveň poskytuje koncepční, metodické, analytické i poradenské služby. Poradenství a služby jsou poskytovány především v oblastech, jako je plánování lidských zdrojů, získávání a výběr zaměstnanců, řízení pracovního výkonu, odměňování zaměstnanců, vzdělávání a rozvoj zaměstnanců, péče o zaměstnance či zaměstnanecké vztahy. Personální útvar se také zásadně podílí na vytváření prostředí, které zvyšuje angažovanost jednotlivých zaměstnanců a tím jim umožňuje co nejlepší využití jejich schopností a zhodnocení potenciálu.<sup>11</sup> Výkon služeb může být zajištěn jak vlastními zaměstnanci personálního útvaru, tak outsourcingem (zajištění externími subjekty) v různém poměru zastoupení. V případě externího dodavatele by však mělo být zajištěno, aby rozhodovací role zůstaly na organizaci, v žádném případě by rozhodování nemělo být na externích poskytovatelích služeb.

Organizační uspořádání personálního útvaru je ovlivněno velikostí organizace, oborem činnosti, strategií organizace, nastavenou strategií lidských zdrojů, organizační kulturou, počtem a strukturou zaměstnanců apod. Počet zaměstnanců personálního útvarů závisí především na velikosti organizace. Čím větší organizace je, tím větší počet pracovníků personální útvar má. U malých organizací často personální útvar není zřizován a funkci personalistů přebírají především majitelé či vrcholoví manažeři

---

<sup>11</sup> ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 13. vyd. Praha: Grada, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.

organizace. U větších organizací, kde je zřízen personální útvar, bývají zpravidla personalisté specializovanými odborníky na určitý druh personální činnosti.<sup>12</sup>

### 1.3 PERSONÁLNÍ ČINNOSTI

Personální činnosti jsou vykonávané personálním útvarem za účelem realizace organizačních cílů v oblasti řízení lidských zdrojů. Jedná se o administrativně-správní činnosti vycházející z pracovněprávní legislativy a zároveň o koncepční, metodické a analytické činnosti, na které navazuje poradenství zaměstnancům i manažerům organizace.<sup>13</sup>

Dle Koubka rozlišujeme tyto druhy personálních činností:

1. Vytváření a analýza pracovních míst – definování pracovních úkolů, pravomocí a odpovědnosti a jejich spojení do pracovních míst. Vytváření popisu pracovních míst, jejich specifikace a aktualizace materiálů s touto agendou spojených.
2. Personální plánování – plánování potřeby zaměstnanců v organizaci, plánování personálních činností a plánování personálního rozvoje pracovníků.
3. Získávání, výběr a přijímání zaměstnanců – příprava a zveřejňování informací o volných pracovních místech v organizaci, příprava výběrových řízení, shromažďování dokumentů a materiálů od uchazečů o zaměstnání v organizaci, zkoumání materiálů předložených uchazeči, předvýběr, organizace výběru, rozhodování o výběru, vyjednávání s vybranými uchazeči o podmínkách zaměstnání v organizaci, zařazení nového zaměstnance do personální evidence, orientace nového pracovníka a jeho uvedení na pracoviště atd.
4. Hodnocení zaměstnanců – příprava metodiky hodnocení, příprava formulářů k hodnocení, příprava časového plánu hodnocení, pořizování dat k hodnocení,

---

<sup>12</sup> DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Nakladatelství C. H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-347-9.

<sup>13</sup> DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Nakladatelství C. H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-347-9.

vyhodnocování a uchovávání dokumentů, organizace hodnotících rozhovorů, navrhování a kontrola opatření.

5. Rozmíst'ování (zařazování) zaměstnanců a ukončování pracovního poměru – zařazování zaměstnanců na konkrétní pracovní místo, povyšování zaměstnanců, převádění zaměstnanců na jinou práci, přeřazování na jinou funkci, penzionování a propouštění.
6. Odměňování – veškeré nástroje pro ovlivňování pracovního výkonu a motivaci zaměstnanců včetně organizace a poskytování zaměstnaneckých výhod.
7. Vzdělávání zaměstnanců a jejich rozvoj – identifikace vzdělávacích potřeb, plánování a hodnocení výsledků vzdělávání, hodnocení účinnosti vzdělávacích programů a v některých organizacích též organizování vzdělávacích akcí.
8. Pracovní vztahy – organizace jednání mezi vedením organizace a představiteli zaměstnanců tj. odbory, pořizování a uchovávání zápisů ze vzájemných jednání, zpracovávání informací z jednání, zároveň sem patří i mezilidské a zaměstnanecké vztahy, agenda stížností, disciplinární jednání, mediace při konfliktech a komunikace v organizaci.
9. Péče o zaměstnance – pracovní prostředí, bezpečnost a ochrana zdraví při práci, organizování kontroly, otázky pracovní doby a pracovního režimu, sociální služby pro zaměstnance, kterými jsou např. stravování, hygienické podmínky práce, volnočasové aktivity, kulturní aktivity, služby poskytované zaměstnancům i jejich rodinným příslušníkům.
10. Personální informační systém – zjišťování uchovávání, zpracování a analýza dat týkajících se pracovních míst, zaměstnanců a jejich práce, mezd, personálních činností v organizaci a zároveň vnějších podmínek ovlivňujících formování a fungování personálu organizace, poskytování informací apod.
11. Průzkum trhu práce – odhalování potenciálních zdrojů pracovních sil.
12. Zdravotní péče o zaměstnance – vychází ze zdravotního programu organizace, zahrnuje pravidelnou kontrolu zdravotního stavu zaměstnanců, možnosti léčby, rehabilitace či první pomoc.
13. Činnosti zaměřené na metodiku průzkumů, zjišťování a zpracovávání informací – tvorba harmonogramů personálních prací a systémů.

14. Dodržování zákonů v oblasti práce a zaměstnávání – striktní dodržování ustanovení zákoníku práce a dalších zákonů (např. služební zákon v oblasti státní správy) týkajících se zaměstnávání osob, odměňování či sociálních záležitostí. Dodržování zákonů zakazujících diskriminaci při zaměstnávání, hodnocení, odměňování na základě věku, pohlaví, národnosti, náboženství, politické příslušnosti apod. zaměstnanců.<sup>14</sup>

V následující části diplomové práce se zaměřím na personální činnosti spojené se získáváním a výběrem zaměstnanců do organizace. Tento proces počíná od plánování lidských zdrojů, přes vytváření a analýzu pracovních míst až po samotný proces získávání zaměstnanců a jejich výběru.

## 1.4 PLÁNOVÁNÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Plánování lidských zdrojů v organizaci se vyznačuje procesně zaměřeným rozhodováním o tom, kolik a v jakém termínu organizace potřebuje dodatečné zaměstnance. Jedná se o předpověď budoucích požadavků na lidské zdroje v aspektu celé organizace. Plány lidských zdrojů jsou odvozeny na základě plánů celé organizace. Jedná se o plán potřeby počtu zaměstnanců, kteří budou potřební k zabezpečení pokrytí dané produkce či služeb organizace. Plánováním usilujeme o to, aby organizace měla lidské zdroje (pracovní síly) v potřebném množství, v potřebné kvalitě (potřebné znalosti, zkušenosti, dovednosti), optimálně motivované, s požadovanými osobními charakteristikami, flexibilní, připravené na změny, optimálně rozmístěné v organizaci, ve správný čas a s přiměřenými náklady. Jedná se o proces předvídání, stanovení cílů, realizace opatření v oblasti pohybu lidí do organizace, z organizace a uvnitř organizace, v oblasti spojování pracovníků s pracovními úkoly na správném místě a ve správný čas, v oblasti formování a využívání pracovních schopností zaměstnanců, v oblasti

---

<sup>14</sup> KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN-978-80-7261-168-3.

formování pracovních týmů a v oblasti personálního a sociálního rozvoje zaměstnanců.<sup>15</sup>

Plány lidských zdrojů nemohou být zcela přesné, poskytují však důležité indikátory pro získávání pracovníků, jejich vzdělávání a rozvoj na všech úrovních organizace. Plánování lidských zdrojů pomáhá v rozhodování o získávání zaměstnanců, předchází nadbytečnosti zaměstnanců, interní mobilitě, vzdělávání a rozvoji, vývoji personálních nákladů a o organizaci práce. Plánování lidských zdrojů zahrnuje tyto oblasti:

- rozbor prostředí – má zjistit a předvídat zdroje rizik a příležitostí. Průzkum vnitřního prostředí se zaměřuje na podmínky organizace včetně strategií, technického zázemí apod. Analýza vnějšího prostředí se zabývá konkurencí, legislativou apod.,
- předpověď poptávky po práci – jak aktivity organizace ovlivní potřebu lidských zdrojů. Provádí se za pomoci kvalitativních metod (např. Delfské metody) a kvantitativních metod (např. extrapolace trendů),
- předpověď nabídky lidských zdrojů – disponibilní vnitřní (audit lidských zdrojů v organizaci) a vnější zdroje pracovní síly (rozbor nabídky pracovní síly na vnějším trhu práce),
- identifikace rozdílu mezi předvídanou poptávkou po práci a nabídkou pracovní síly společně s nástinem řešení – zjištění potenciálního nedostatku nebo nadbytku zaměstnání, pracovních profesí, funkcí a kompetencí.
- harmonogram akcí k realizaci řešení – v souvislosti s doporučeními v předchozím kroku. Jedná se o personální činnosti v organizaci např. povýšení, převedení, změnu režimu práce, a o personální činnosti směřující ven z organizace, kterými jsou např. získávání pracovníků, spolupráce s úřady práce.
- kontrola a vyhodnocení – jak bylo plánovaných cílů v oblasti lidských zdrojů dosaženo a jak byly efektivní.<sup>16</sup>

---

<sup>15</sup> KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN-978-80-7261-168-3.

<sup>16</sup> DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Nakladatelství C. H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-347-9.

Při předpokládaném nedostatku zaměstnanců může organizace vyhledat a získat nové zaměstnance na základě pracovního úvazku či dohod o provedení práce (DPP) nebo pracovní činnosti (DPČ). Dále lze využít služby personálních agentur, které zajistí dočasné zaměstnance pro organizaci nebo lze investovat do lidského kapitálu, který již organizace vlastní.

Při předpokládaném nadbytku zaměstnanců organizace může například ukončit některé pracovní úvazky či DPP a DPČ, zkrátit pracovní dobu nebo redukovat práci přesčas.

Personální plánování se dělí na plánování potřeby pracovníků, plánování pokrytí potřeb zaměstnanců ale také plánování personálního rozvoje (kariéry) jednotlivých pracovníků. Při plánování se nelze omezit jen na potřeby počtu zaměstnanců, ale musíme také odhalit zdroje pracovních sil, zda je možné využít vnitřních nebo zda bude lepší využít zdrojů vnějších. V souvislosti s plánováním personálního rozvoje jednotlivých zaměstnanců je zapotřebí stabilizovat zaměstnance organizace a nastavit jim perspektivu v organizaci v souvislosti se sladěním individuálních zájmů zaměstnance se zájmy organizace.<sup>17</sup>

## 1.5 VYTVÁŘENÍ A ANALÝZA PRACOVNÍCH MÍST

*„Vytváření pracovních míst je proces, během něž se definují konkrétní pracovní úkoly jedince (popřípadě skupiny jedinců) a seskupují se do základních první organizační struktury, tj. pracovních míst, která musejí zabezpečit nejen efektivní uspokojování potřeb organizace, ale i uspokojování potřeb pracovníků zařazených na tato pracovní místa. Analýza pracovního místa poskytuje obraz práce na pracovním místě a tím vytváří i představu o pracovníkovi, který by měl na pracovním místě pracovat. Při analýze pracovních míst jde o proces zjišťování, zaznamenávání, uchovávání a analyzování informací o úkolech, metodách, odpovědnosti, vazbách na*

---

<sup>17</sup> KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů. 4. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN-978-80-7261-168-3.

*jiná pracovní místa, podmínkách, za nichž se práce vykonává a o dalších souvislostech pracovních míst.*<sup>18</sup>

Jedná se o klíčové personální činnosti, které rozhodují o efektivním výkonu práce v organizaci, o spokojenosti zaměstnanců s vykonávanou prací a o výkonu dalších personálních činností a celkové úspěšnosti personální práce v organizaci jako celku. Jedná se o prvotní činnost, na kterou teprve poté mohou navazovat další personální činnosti.

Analýza pracovních míst je rozhodujícím východiskem v procesu vytváření pracovních míst či ve změně profilu pracovních míst. Pomáhá při tvorbě optimální struktury pracovních míst, metod jejich plnění a podmínek. Cílem analýzy je zpracování informací a následné vytvoření popisu pracovního místa, který je poté podkladem pro další požadavky kladené na dané pracovní místo a následně také na požadavky na zaměstnance. Součástí analýzy práce by měly být zahrnuty oblasti jako např. popis vykonávaných činností, nejdůležitějších činností a povinností s největší odpovědností, čas věnovaný každé činnosti, jak často je každá z činností vykonávána (denně, týdně atd.), úroveň nezávislosti, dovednosti a jejich úroveň potřebná k vykonání každého úkolu či speciální podmínky týkající se vykonávání těchto úkolů.<sup>19</sup> Z těchto podkladů následně vzniká specifikace pracovního místa. Na základě analýzy a popisu pracovního místa se hledají možnosti, jak práci vykonávat efektivněji. V souvislosti s tím se berou v úvahu též změny v organizaci práce, změny technického zabezpečení organizace apod., jejich dopad na práci zaměstnanců na daném pracovním místě. Často tento proces mívá za následek změnu a nové definování pracovních úkolů, povinností a odpovědností zaměstnance na daném pracovním místě. Následně se po stanoveném čase nově definované pracovní místo znovu analyzuje a tím se celý proces opakuje.<sup>20</sup>

---

<sup>18</sup> KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN-978-80-7261-168-3.

<sup>19</sup> FOOT, M, HOOK, C. *Personalistika*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2002. ISBN 80-7226-515-6.

<sup>20</sup> KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN-978-80-7261-168-3.

Pracovní místo je nejmenší jednotkou v organizační struktuře organizace, kde každé je obsazeno jediným zaměstnancem. Pracovní místo se skládá z pracovních úkolů spojených s určitými pravomocemi, odpovědností, vztahy, kvalifikací a podmínkami, za kterých práce probíhá. Pracovní úkoly by měly na zaměstnance působit pozitivně, motivačně a umožňovat zaměstnancům rozvoj schopnosti a stálé možnosti učení se. V případě příliš jednoduché práce, kdy zaměstnanec nemá možnost využití svých znalostí, schopností a dovedností, vede práce ke ztrátě kvalifikace a tím k negativnímu pojetí, demotivaci a pasivitě. Aby nedocházelo k negativním vlivům, měly by pracovní úkoly být vytvářeny na základě několika zásad, kterými jsou: nesmí poškozovat zdraví zaměstnance, pracovní zátěž musí být dlouhodobě únosná, musí využívat zaměstnancovy znalosti, schopnosti a dovednosti, měl by být umožněn rozvoj zaměstnance a prohlubování jeho kvalifikace a v neposlední řadě by pracovní úkoly měly zaměstnance uspokojovat. Při tvorbě pracovních úkolů je též zapotřebí řídit se zákony a platnými předpisy.<sup>21</sup>

Při tvorbě pracovních úkolů a pracovních míst je důležité určit obsah práce, kterým je stupeň specializace zaměstnance. Optimální stupeň specializace pracovního místa je ovlivněn charakteristikou organizace, do které spadá velikost organizace, technická úroveň, stabilita, organizační struktura a cíle, a také charakteristikami zaměstnanců, jejich znalostmi, schopnostmi, dovednostmi, potřebami apod. Při tvorbě pracovních úkolů hrají roli také technický rozvoj, požadavky trhu práce a kvalita pracovní síly. Různé podmínky vedou k různým přístupům při vytváření pracovních úkolů a tím i pracovních míst. Používá se klasický přístup mechanický nebo moderní přístup motivační.<sup>22</sup>

Mechanický přístup vyznačuje úzká specializace pracovních míst. Základní předpokladem je, že existuje pouze jeden nejlepší způsob provádění dané pracovní činnosti. Umožňuje to rychlé zapracování nekvalifikovaných zaměstnanců. Nevýhodou

---

<sup>21</sup> KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN-978-80-7261-168-3.

<sup>22</sup> DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Nakladatelství C. H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-347-9.



je vysoký stupeň jednostranné zátěže, monotónní práce a omezená možnost širšího uplatnění pracovních schopností. Je zde omezen prostor pro iniciativu zaměstnanců. Tento přístup je vhodné využít zejména u míst, kde jsou velmi často opakované pracovní činnosti, potřeba menší kvalifikované pracovní síly a stabilní podmínky. Používá se v organizacích, které se orientují především na efektivnost využití zdrojů. Oproti tomu motivační přístup vychází z předpokladu, že nejlepším stimulem je motivující, podnětná a rozmanitá práce, která zaměstnanci poskytuje možnost osobního rozvoje a získání uznání. Do tohoto přístupu patří komplexnost pracovního úkolu, smysluplnost práce a viditelnost výsledku, rozmanitost pracovního úkolu (využití různých postupů, zařízení apod.), významnost úkolu, autonomie zaměstnance (prostor pro uplatnění individuálních schopností zaměstnanců) a zpětná vazba.<sup>23</sup>

Proces vytváření pracovních úkolů se dělí do čtyř fází:

- specifikace jednotlivých úkolů, které je nutné plnit,
- specifikace metod k provádění jednotlivých úkolů,
- kombinace jednotlivých úkolů a jejich přiřazení ke konkrétním pracovním místům a následné přidělení jednotlivým zaměstnancům,
- stanovení vztahu pracovního místa k jiným pracovním místům.<sup>24</sup>

---

<sup>23</sup> DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Nakladatelství C. H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-347-9.

<sup>24</sup> KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN-978-80-7261-168-3.

## 2 ZÍSKÁVÁNÍ ZAMĚŠTNANCŮ

Získávání zaměstnanců je personální činností, jejímž cílem je identifikovat volná pracovní místa v organizaci, oslovit a zaujmout dostatečné množství uchazečů o zaměstnání, kteří splňují požadavky na dané pracovní místo, v přiměřeném čase a s přiměřenými náklady. Získávání zaměstnanců spočívá v rozpoznávání a vyhledávání vhodných pracovních zdrojů, informování o volných pracovních místech organizace, nabízení těchto volných míst, jednání s uchazeči o zaměstnání, získávání potřebných informací o uchazečích a v organizačním a administrativním zajištění všech činností s tímto spojených. Získávání zaměstnanců je klíčovou fází tvorby pracovní síly organizace. V českých podmínkách je někdy používán také pojem nábor zaměstnanců. Jedná se však o pojem rozdílný. Nábořem zaměstnanců se v moderním pojetí řízení lidských zdrojů rozumí zpravidla získávání zaměstnanců z vnějších zdrojů. Oproti tomu pojem získávání zaměstnanců je charakterizován získáváním pracovníků nejen z vnějších zdrojů, ale zejména o získávání lidských zdrojů z vnitřních zdrojů, současných zaměstnanců organizace. Získávání zaměstnanců je strategicky orientované, bere v úvahu dlouhodobost potřeby obsazení daného pracovního místa a možné dopady rozhodnutí na získávání pracovníků. Získávání zaměstnanců se kromě toho snaží také získávat zaměstnance pro zájmy a cíle organizace, zaměstnance zaujaté a motivované, zaměstnance, jejichž individuální zájmy se co nejvíce ztotožňují se zájmy organizace a jejichž hodnoty nejsou v rozporu s hodnotovým systémem organizace a její kulturou.<sup>25</sup>

V procesu získávání zaměstnanců existují dvě strany – organizace se svou potřebou získání pracovní síly a uchazeči o zaměstnání, kteří hledají nejvhodnější uplatnění svého potenciálu. Uchazeči o zaměstnání mohou být jak z vnějších zdrojů tak z vnitřních. Proces získávání zajišťuje tok informací mezi oběma stranami.

Získávání zaměstnanců je proces, který je zakončen výběrem a celkem zahrnuje tyto postupy:

---

<sup>25</sup> KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN-978-80-7261-168-3.

- plánování lidských zdrojů,
- analýzu práce, identifikaci znalostí, dovedností a schopností a dalších osobních charakteristik požadovaných od uchazečů,
- zpracování strategie získávání (jakou pracovní sílu, z jakých zdrojů, metody, náklady na získávání a výběr, časový plán),
- výběr (včetně metodiky výběru) – zahrnuje předvýběr uchazečů na základě získaných údajů, testování, assessment center, výběrový pohovor,
- hodnocení efektivnosti získávání a výběru.<sup>26</sup>

## 2.1 PODMÍNKY ZÍSKÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ

Množství uchazečů, kteří vyjádří zájem o dané pracovní místo v určitém čase, závisí na okolnostech a podmínkách, které jsou s volným místem spojeny. Tyto podmínky lze dělit na vnitřní a vnější. Vnitřní podmínky získávání, které si organizace sama nastaví, ovlivňují rozhodování uchazečů stejně tak jako vnější podmínky organizace, které již organizace ovlivnit nemůže, avšak musí je brát v úvahu.

Vnitřní podmínky mohou souviset s daným volným pracovním místem. Mezi tyto podmínky patří povaha práce na pracovním místě, požadavky na zaměstnance týkající se jeho vzdělání, kvalifikace, schopností, povinností, pravomoci a odpovědnost vztahující se k danému pracovnímu místu, postavení pracovního místa v hierarchii organizace, pracovní podmínky, kterými jsou odměna za práci, pracovní prostředí a další výhody určené pro zaměstnance, organizace práce a pracovní doby a také místo výkonu práce. K vnitřním podmínkám se řadí také podmínky, které souvisejí s organizací jako takovou. Do této kategorie dále patří prestiž organizace, úspěšnost organizace, dobrá pověst, úroveň a spravedlnost odměňování v porovnání s jinými organizacemi, úroveň péče o zaměstnance, do které spadají zaměstnanecké výhody,

---

<sup>26</sup> DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Nakladatelství C. H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-347-9.

kteřé organizace svým zaměstnancům nabízí, možnosti vzdělávání a komplexního rozvoje zaměstnance, mezilidské vztahy v organizaci apod.<sup>27</sup>

To, jací uchazeči se přihlásí do výběrového řízení na dané pracovní místo, závisí také na vnějších podmínkách získávání zaměstnanců, mezi které řadíme:

- demografické podmínky - mobilita obyvatelstva a kolísavý vývoj způsobený proměnlivostí reprodukce obyvatelstva, který se odráží v proměnlivosti produkce pracovních zdrojů,
- ekonomické podmínky - odráží se v nich cyklický vývoj národního hospodářství a další změny. Změny mají vliv na poměr poptávky a nabídky pracovních sil na trhu práce a poptávkou po nich,
- sociální podmínky - úzce souvisí s hodnotovými orientacemi osob a jejich proměnlivostí. Týká se především profesně-kvalifikační orientace či orientací na vzdělání či rodinný život,
- technologické podmínky - nástup nové technologie modifikuje a mění charakteristiku pracovních míst. Lidské zdroje na trhu práce se často přizpůsobují jen z části či se zpožděním,
- osídlení v okolí organizace - typ osídlení a životního prostředí v okolí dané organizace,
- politicko-legislativní podmínky - projevují se například v omezování či povolování zaměstnání cizinců na našem území či opačně zaměstnání občanů naší země v zahraničí. Dále se projevuje v regulaci/deregulaci trhu práce, vytváření překážek diskriminaci či nařizování zaměstnání určitých osob např. zvýhodňování zaměstnávání osob s handicapem.<sup>28</sup>

---

<sup>27</sup> KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN-978-80-7261-168-3.

<sup>28</sup> KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN-978-80-7261-168-3.

## 2.2 VNITŘNÍ ZDROJ ZÍSKÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ

Za vnitřní zdroj získávání se považují již stávající zaměstnanci organizace. Výhodou tohoto zdroje je, že zaměstnavatel již zaměstnance zná, zná jeho schopností a ví, co od něj může čekat. I uchazeč ví, co od organizace může očekávat a zároveň posiluje sounáležitost s organizací. Výběr z vnitřních zdrojů působí pozitivně na všechny zaměstnance v organizaci, neboť jim dává možnost pracovního růstu, postupu v hierarchii organizace čímž zvyšují i celkovou spokojenost zaměstnanců v organizaci, zlepšují pracovní morálku a iniciativu zaměstnanců. Též působí pozitivně na snížení fluktuace a na rozvoj zaměstnanců, kteří jsou díky tomu motivováni v dalším vzdělávání a vyšším výkonům. Tímto zároveň dochází k návratnosti nákladů, které organizace do zaměstnance vložila. Z vnitřních zdrojů se v některých případech též vybírají zaměstnanci, kteří by v souvislosti s ukončením činnosti či s případnými organizačními změnami museli v organizaci ukončit svůj pracovní poměr.

Nevýhodami využívání vnitřních zdrojů zaměstnanců jsou možné spory a vzájemná soutěživost mezi zaměstnanci, které mohou působit negativně a ovlivňovat pracovní morálku organizace. Dále uzavřenost společnosti a tím menší možnosti přínosu nových nápadů, myšlenek a inovací, které by mohly přijít zvenčí od dosud neznámých uchazečů. Negativním faktorem může být, že se při rozhodování o přijetí uchazeče na dané pracovní místo, nesoustředí členové výběrové komise pouze na požadované předpoklady a do rozhodování se promítají i například osobní vztahy mezi zaměstnanci.

Pokud organizace chce přistupovat k vybírání z vlastních vnitřních zdrojů, je zapotřebí dbát na to, aby získávání bylo integrováno s ostatními personálními činnostmi, kterými jsou plánování následnictví, analýza práce, výběr zaměstnanců a hodnocení pracovníka. Celý tento proces znamená nutnost investic do zaměstnanců a jejich rozvoje. Mezi nástroje získávání z vnitřních zdrojů patří následující činnosti:

- řízení následnictví – identifikace a řízený rozvoj zaměstnanců s předpoklady pro rozvoj. Součástí je též plánování následnictví, cílem je sladění potřeb zaměstnanců a organizace,

- interní výběrové řízení,
- vnitřní mobilita zaměstnanců.<sup>29</sup>

## 2.3 VNĚJŠÍ ZDROJ ZÍSKÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ

Vnější zdroje zahrnují vyhledávání zaměstnance mimo organizaci. Do této skupiny patří pracovní síly na trhu práce, které jsou registrovanými uchazeči o zaměstnání na úřadech práce, absolventi školských zařízení a dalších vzdělávacích institucí či osoby, které zaměstnány jsou, avšak rozhodují se o změně zaměstnavatele z důvodu potřeby změny či dalšího rozvoje. Do této oblasti se řadí také uchazeči po mateřské a rodičovské dovolené či ženy v domácnosti, osoby v invalidním či starobním důchodu, studenti vyhledávající možnost přivýdělku, anebo pracovní zdroje v zahraničí.

Vnější zdroje přináší do organizace možnosti nových pohledů, zkušeností, znalostí i inovací. Tito zaměstnanci mohou inspirovat k pozitivním změnám v organizaci. Dalšími výhodami je, že je větší možnost výběru z uchazečů. Zaměstnanec vybraný z vnějších zdrojů však vyžaduje větší náklady finanční i časové na adaptaci jedince do pracovního kolektivu a při zařazení na pracovní místo než bude schopen podávat optimální pracovní výkon. Jsou též vynaloženy větší finanční náklady na výběr těchto zaměstnanců než při výběru z vnitřních zdrojů a větší časová náročnost, jelikož je nutné určit termíny na zveřejnění pracovní nabídky, na výběrové řízení včetně osobních pohovorů, termín nástupu vybraného uchazeče apod.

Pokud se organizace rozhodne vybírat z vnějších zdrojů, je nutné vybrat vhodné metody pro přilákání vhodných uchazečů, kterými mohou být:

- nabídka práce na úřední desce organizace či další místní vývěsce
- nabídka práce na desce úřadu práce,

---

<sup>29</sup> DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Nakladatelství C. H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-347-9.

- nabídka práce prostřednictvím internetu – inzerce na serverech s nabídkami práce, u personálních agentur a především vlastních webových stránkách,
- nabídka práce v tisku, rozhlase a televizi – nejlépe na lokální úrovni u méně kvalifikované práce, u více kvalifikované jsou vhodnější média s celostátní působností,
- spolupráce se vzdělávacími institucemi,
- spolupráce s profesními organizacemi,
- veletrh pracovních příležitostí – nejčastější veletrhy pořádané na vysokých školách, snaha o přilákání absolventů,
- spolupráce s personální agenturou – mezi personální agentury se řadí zprostředkovatelný práce (zajišťují pracovníky pro manuální práce, nižší manažerské pozice, administrativní, asistentské a sekretářské pozice, uchazeče mají umístěny v databázích), agentury na vyhledávání a výběr (především zaměřeny na obsazování pozic ve středním managementu, vedou databáze i vyhledávají na pracovním trhu), outplacementové (původním posláním je pomoci osobám, které přišly o práci, nabízejí školení zahrnující znalosti a dovednosti k nalezení nového zaměstnání, v současnosti též poskytují poradenské a zprostředkovatelské služby střednímu až vrcholovému managementu) a headhuntingové společnosti (služby na nejvyšší úrovni, uplatní se při obsazování nejvyšších manažerských pozic),
- samostatně přihlášení uchazeči o zaměstnání – nejčastější, riziko je velké množství uchazečů zejména těch, kteří zasílají životopisy bez zhodnocení pracovní nabídky, zda vyhovují požadavkům či nikoli,
- uchazeči na doporučení – levná a účinná možnost získávání nových zaměstnanců.<sup>30</sup>

---

<sup>30</sup> DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Nakladatelství C. H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-347-9.

## 2.4 PROCES ZÍSKÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ

Předpokladem pro efektivní proces získávání zaměstnanců je znalost povahy pracovního místa, kterou získáme z analýzy pracovních míst v organizaci, a předvídání vytváření nových pracovních míst či jejich uvolňování, které jsou součástí personálního plánování. Proces získávání zaměstnanců se dle Koubka skládá z těchto kroků:

1. identifikace potřeby získání zaměstnance,
2. popis a specifikace obsazovaného pracovního místa,
3. zvážení alternativ,
4. výběr charakteristik popisu a specifikace pracovního místa, na kterých založíme získávání a pozdější výběr zaměstnanců,
5. identifikace potenciálních zdrojů zaměstnanců,
6. volba metod získávání zaměstnanců,
7. volba informací a dokumentů, které budeme požadovat od uchazečů,
8. formulace nabídky zaměstnání,
9. uveřejnění nabídky práce,
10. shromažďování informací a dokumentů od uchazečů o nabízené pracovní místo a jednání s nimi,
11. předvýběr uchazečů na základě obdržených informací a dokumentů,
12. sestavení seznamu uchazečů, který budou pozváni k samotnému procesu výběru.<sup>31</sup>

### 2.4.1 IDENTIFIKACE POTŘEBY ZÍSKÁNÍ ZAMĚSTNANCE

Identifikace potřeby musí vycházet z plánů organizace i z její operativní potřeby. Personální plánování vychází z plánů činnosti na dané období. Identifikace potřeby musí probíhat s předstihem před realizací získávání zaměstnanců a s předstihem akutní potřeby obsazení pracovního místa. Hrají zde proto velký význam periodické prognózy

---

<sup>31</sup> KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN-978-80-7261-168-3.



stavu a pohybu zaměstnanců organizace, které umožňují identifikovat reprodukční potřebu zaměstnanců, kterou je náhrada za odcházející zaměstnance z organizace, na jiná pracovní místa v organizaci či do starobního či invalidního důchodu, a zároveň sledování faktorů ovlivňujících úspory zaměstnanců. Ne vždy však je možné potřeby zaměstnanců identifikovat dostatečně dopředu například v případech náhlých úmrtí. V případě odchodu zaměstnance k jinému zaměstnavateli je situace ošetřena výpovědní lhůtou či dohodnutým termínem odchodu z organizace.<sup>32</sup>

#### **2.4.2 POPIS A SPECIFIKACE OBSAZOVANÉHO PRACOVNÍHO MÍSTA**

Abychom mohli postupovat v dalších krocích získávání zaměstnanců, je nutné nejdříve stanovit veškeré údaje k volnému pracovnímu místu, údaje o veškeré práci a pracovních podmínkách vázaným k tomuto pracovnímu místu a zejména o požadavcích na dané pracovní místo, které bude organizace klást na zaměstnance. Tyto informace jsou obsaženy v popisu a specifikaci pracovního místa. Pokud takovéto popisy nemáme aktuální, neodpovídají skutečné povaze práce a skutečným požadavkům na pracovní místo, musíme tedy nejdříve provést analýzu obsazovaného pracovního místa. Nejdůležitější charakteristiky těchto popisů se poté promítnou do informací obsažených v nabídce volného pracovního místa. Tyto charakteristiky umožňují potenciálním uchazečům rozhodnout se, zda o nabídku budou mít zájem a budou se o pracovní místo ucházet, či nikoli. Se všemi těmito vybranými charakteristikami se dále pracuje ve fázích předvýběru nebo přímo v procesu výběru zaměstnanců.<sup>33</sup>

---

<sup>32</sup> KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN-978-80-7261-168-3.

<sup>33</sup> KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN-978-80-7261-168-3.

### 2.4.3 ZVÁŽENÍ ALTERNATIV

Vzhledem k nutnosti hospodaření s lidskými zdroji, hospodaření s pracovní silou a s ohledem na soustavné snižování nákladů práce je nutné zvážit veškeré alternativy využití pracovního místa. Teprve po důkladném zvážení pokračujeme k dalším krokům v oblasti získávání zaměstnanců. V procesu získávání zaměstnanců pokračujeme pouze tehdy, dojdeme-li k závěru, že pracovní místo vyžaduje zaměstnance na plný pracovní úvazek popřípadě jej lze pokrýt formou částečného úvazku či formou DPP nebo DPČ. Tato volba poté určuje a ovlivňuje další kroky v procesu získávání a výběru zaměstnanců. Mezi možnostmi, které je nutné v tomto kroku zvažovat, patří:

- zrušení pracovního místa,
- rozdělení práce mezi jiná pracovní místa,
- pokrytí práce formou přesčasů,
- pokrytí práce formou částečného úvazku,
- pokrytí práce formou dočasného pracovního úvazku,
- pokrytí práce DPP nebo DPČ,
- pokrytí práce externím dodavatelem – např. outsourcing,
- pokrytí práce formou plného úvazku.<sup>34</sup>

### 2.4.4 VÝBĚR CHARAKTERISTIK POPISU A SPECIFIKACE PRACOVNÍHO MÍSTA

Obsah zveřejněné informace k pracovnímu místu rozhoduje o tom, kolik uchazečů a v jaké kvalitě se na nabídku zaměstnání přihlásí, tudíž ovlivňuje celkovou odezvu. Z popisu a specifikace pracovního místa, které bývají příliš podrobné, je tedy nutné vybrat takové charakteristiky popisu pracovního místa, které nejvíce a nejvýstižněji charakterizují pracovní místo a které jsou zároveň důležité pro to, aby uchazeči poskytly co nejvíce realistický pohled na práci, která souvisí s obsazovaným pracovním místem.

---

<sup>34</sup> ŠIKÝŘ, M. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada 2014. ISBN 978-80-247-5212-9.

Zároveň je nutné uvést nejdůležitější požadavky na zaměstnance, bez kterých by plnění pracovních povinností a úkolů na daném pracovním místě nebylo možné a uchazeč by byl zcela nezpůsobilý pro výkon zadané práce. Jaké požadavky a charakteristiky budou vybrány, záleží na povaze pracovního místa, na prioritách organizace a pracovním zařazení v organizaci. Při popisu pracovního místa by se nemělo zapomenout zejména na název pracovního místa, hlavní typy pracovních úkolů a zodpovědnost pracovníka za dané oblasti, místo výkonu práce, pracovní podmínky, zejména platové podmínky, a dále možnosti dalšího vzdělávání a rozvoje v rámci zaměstnání. S ohledem na požadavky na zaměstnance by mělo být uvedeno jaké vzdělání a jakou kvalifikaci by měl uchazeč na dané pracovní místo splňovat, dovednosti a schopnosti potřebné k výkonu činnosti, charakteristiky osobnosti, případně jsou-li požadovány nějaké pracovní zkušenosti. Všechny uvedené požadavky by měly být rozděleny na nezbytné (povinné, nutné pro výkon činnosti), žádoucí (nejsou bezpodmínečně nutné, avšak pomáhají k dobrému výkonu činnosti), vítané (nejsou nutné, avšak zvyšují využitelnost zaměstnance v organizaci) a okrajové (nejsou nutné pro výkon činnosti, lze je zajistit jiným způsobem). Ve zveřejněné nabídce práce je vhodné uvést především požadavky nezbytné a žádoucí. V některých případech je vhodné použít také některé vítané. V uvedeném pořadí uplatňujeme tyto požadavky u předvýběru zaměstnanců a poté i v samotném výběru. Přednost při rozhodování dáváme i přesto uchazečům, kteří splňují celou škálu požadavků.<sup>35</sup>

#### **2.4.5 IDENTIFIKACE POTENCIONÁLNÍCH ZDROJŮ ZAMĚSTNANCŮ**

V tomto kroku organizace rozhoduje, zda se zaměří na vyhledávání zaměstnanců z vnitřních nebo z vnějších zdrojů nebo jestli přistoupí k jejich kombinaci. Pokud přistoupí k zdrojům vlastním, je to pro organizaci jednodušší přístup z hlediska informací o zaměstnancích a jejich dispozicích pro dané pracovní místo. Vnější zdroje

---

<sup>35</sup> KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN-978-80-7261-168-3.

jsou složitější z důvodů získávání informací od uchazečů, rovněž s sebou nesou i větší časové i administrativní nároky.

#### **2.4.6 VOLBA METOD ZÍSKÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ**

Je důležité, aby volba metod vycházela z potřeby dát na vědomí vhodným osobám existenci volného pracovního místa v organizaci a motivovat je k projevení zájmu o dané pracovní místo. Volba metod závisí na zvoleném zdroji získávání zaměstnanců – vnitřní či vnější, na požadavcích kladených na dané pracovní místo a na pracovníka, na situaci na pracovním trhu (zejména lokálním), na výši finančních prostředků určených pro získávání a výběr zaměstnanců, na rychlosti potřeby obsadit pracovní míst apod. Nejčastěji používanými metodami získávání pracovníků jsou:

1. uchazeči se nabízejí sami – v případě, že organizace má dobrou image, pověst, nabízí zajímavou, dobře placenou popřípadě prestižní práci se uchazeči nabízejí organizaci sami bez nutnosti vypsání volné pracovní pozice v průběhu celého roku. Výhodou v tomto případě je, že jsou sníženy náklady na získávání zaměstnanců. Nevýhodou je, že se uchazeči hlásí v průběhu celého roku bez ohledu na volná pracovní místa, tudíž jsou pro organizaci v danou chvíli neupotřebitelní. Organizace se těmito nabídkami musí zabývat a odmítat je;
2. doporučení – jedná se o pasivní metodu získávání zaměstnanců. Je zapotřebí vytvořit informační předpoklady o volném pracovním místě, aby všichni zaměstnanci organizace o možnosti volného pracovního místa věděli a mohli vhodného uchazeče doporučit. Organizace v tomto případě může vytvořit systém odměňování zaměstnance, který uchazeče doporučil. Výhodou jsou nižší náklady na získávání pracovníků a předpoklad, že doporučený uchazeč bude splňovat předpoklady vzhledem k doporučení již současného zaměstnance, který by si doporučením nevhodného pokazil svou pověst v organizaci. Nevýhodou je omezená možnost výběru. Často se tato metoda používá při obsazení odpovědnějších pracovních funkcí, kdy nadřízený doporučí svého podřízeného k povýšení;

3. přímé oslovení vyhlédnutého potenciálního uchazeče – jedná se o operativní metodu, která klade požadavky na vedoucí pracovníky, kteří sledují svůj obor zaměření a vytipovávají kvalitní pracovníky v tomtéž oboru, kteří budou osloveni s konkrétní nabídkou zaměstnání v případě potřeby organizace. Používá se při získávání pracovníků pro náročnější funkce a výše postavené pracovníky či odborníků ve své profesi. Výhodou je jistá odbornost uchazeče a snížení finančních nákladů na získávání zaměstnanců. Nevýhodou je vytvoření rivality mezi organizacemi v případě získání jejich zaměstnance pro svou organizaci a zároveň možnost, že oslovený bude mít velké nároky na pracovní podmínky vzhledem k situaci, že má více pracovních nabídek a je si tak vědom své ceny;
4. vývěsky (v organizaci i mimo ni) - nenáročná a levná metoda získávání pracovníků. Záleží na umístění – uvnitř či přístupná veřejnosti. Na vývěskách bývá zpravidla uveřejněn detailní popis nabízeného pracovního místa společně s požadavky na uchazeče se lhůtou pro podávání žádostí. Výhodou je velké množství informací o nabízeném pracovním místě pro uchazeče, čímž se snižuje počet přihlášených osob, které neodpovídají všem požadavkům na pracovní místo. Nevýhodou je omezený počet osob, kteří si vývěsku přečtou, je tedy osloven jen omezený počet potenciálních uchazečů. Variantou vývěsek je forma poutače umístěného na veřejně přístupném a dosti viditelném místě. Poutače však poskytují pouhý zlomek informací. Jejich účelem je tedy podnítit potenciální uchazeče, aby si vyhledali další informace na jiných informačních kanálech;
5. letáky – jedná se o letáky vkládané do poštovních schránek na určitém území. Lidé jsou tak nuceni zaregistrovat nabídku pracovního místa v organizaci. Nejčastěji se takto získávají pracovníci pro méně kvalifikovanou práci. Výhodou je velké množství informací poskytovaných potenciálním uchazečům a oslovení velkého počtu osob. Nevýhodou jsou vyšší finanční náklady;
6. inzerce ve sdělovacích prostředcích – jedná se o častou metodu inzerce v tisku, rozhlasu či televizi. Inzerce může být zaměřena na region či na území celého státu nebo dokonce mezinárodní. Regionální sdělovací prostředky jsou využívány v případě hledání méně kvalifikovaných pracovních sil, celostátní či mezistátní se používají v případě vyhledávání odborníků v daném oboru

- činnosti. Výhodou je rychlost šíření informace o volném pracovním místě a velké množství potencionálních uchazečů. Nevýhodou je vysoká cena inzerce;
7. spolupráce organizace se vzdělávacími institucemi – jedná se o velmi používanou metodu. Spolupráce se vzdělávacími institucemi zajišťuje přísun mladých pracovníků a odborníků do organizace. Výhodou je, že škola může formou předvýběru doporučit nejvhodnějšího uchazeče z řad studentů. Organizace může studenta sledovat v jeho vývoji a podílet se na něm v zájmu přínosu pro organizaci. Nevýhodou je sezónnost nástupu absolventů do zaměstnání;
  8. spolupráce s odbory – tato metoda je využívána v zemích s dlouhou odborovou tradicí a dobrou organizací odborových svazů. Využívá se pro získávání určitých skupin pracovníků, nejvíce dělnických povolání. Daný odborový svaz musí mít vlastní informační systém. Výhodou je udržování dobrých vztahů mezi organizací a odbory. Nevýhodou jsou omezené možnosti výběru;
  9. spolupráce se sdruženími odborníků, vědeckými společnostmi apod. – nepříliš používaná metoda, v rámci které se využívají informační systémy těchto organizací. Výhodou je levnost metody a také, že takto vytipovaní jedinci jsou odborně způsobilí pro danou pracovní pozici. Nevýhodou je skutečnost, že skuteční odborníci bývají již zaměstnaní a je třeba vyvinout úsilí pro jejich získání;
  10. spolupráce s úřady práce – tato možnost by měla být využívána. Úřady práce zprostředkovávají práci nejen nezaměstnaným hledajícím práci, ale také organizacím hledajícím zaměstnance. Výhodou jsou nízké náklady, neboť úřady práce zprostředkovávají zaměstnání oběma stranám bezplatně (náklady v tomto případě hradí stát ze státních prostředků na politiku zaměstnanosti). Další výhodou je, že úřady práce mají od zájemců o zaměstnání potřebné informace o jejich osobě potřebné pro vyhodnocení vhodnosti na dané pracovní místo. Nevýhodou v tomto případě je omezený počet uchazečů o zaměstnání a především omezená skupina uchazečů. Jedná se především o skupiny s nižší kvalifikací nebo obtížně zaměstnatelných;
  11. využívání služeb komerčních zprostředkovatelů – tyto metody jsou využívány spíše při potřebě obsadit pracovní místo kvalifikovaným odborníkem. U nás tyto

firmy nabízejí nejen získávání pracovníků, ale i jejich výběr nebo alespoň předvýběr. Spolupráce je možná buď v součinnosti, nebo tyto firmy pracují i samostatně. Klient firmy bývá zpravidla anonymní. V každém případě by konečné rozhodnutí mělo zůstat organizaci. Výhodou je znalost trhu práce danými firmami a jejich databáze uchazečů. Nevýhodou jsou velké finanční náklady nutné k vynaložení pro poskytnutí služby. Pracovníci těchto firem často nejsou plně seznámeni s detailními požadavky na obsazované pracovní místo, především s požadavky na osobnostní charakteristiky. Nevybírají tedy s dostatečnou znalostí požadavků, postrádají zkušenosti z dané organizace, kde se obsazované pracovní místo nachází;

12. elektronické získávání pracovníků prostřednictvím internetu – jedná se o webové stránky zprostředkující nabídky práce organizací prostřednictvím agentury zabývající se webovou inzercí či nabídky práce uchazečů hledajících zaměstnání. Spadají sem také vlastní internetové stránky organizací, na které umisťují informace o vlastních volných pracovních místech. Vhodnější je využít specificky zaměřené servery než všeobecně zaměřené.<sup>36</sup> Součástí jsou také intranety jednotlivých organizací. Výhodou této metody je nízká cena inzerce, rychlost inzerce a možnost poskytnutí velkého množství informací k nabízenému pracovnímu místu i uveřejnění požadavků na uchazeče o pracovní místo. Tato metoda umožňuje provádět další činnosti spojené se získáváním pracovníků jako například poskytnutí dotazníků pro vyplnění uchazeči, které usnadní předvýběr pomocí vyhodnocovacích programů. Proces získávání zaměstnanců se tímto velmi urychlí. Nevýhodou poté je, že okruh uživatelů internetu nezahrnuje stejnou měrou všechny věkové kategorie pracovníků jelikož ne všichni lidé mají přístup k počítači a tím také k internetu. Zapotřebí je také zvolit titulek a klíčová slova inzerátu, aby byl co nejvíce výstižný a dobře dohledatelný.<sup>37</sup>

---

<sup>36</sup> ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 13. vyd. Praha: Grada, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.

<sup>37</sup> DALE, M. *Vybíráme zaměstnance. Základní znalosti personalisty*. 1. vyd. Praha: Computer press, 2007. ISBN 978-80-251-1522-0. 1.

#### 2.4.7 VOLBA INFORMACÍ A DOKUMENTŮ

Tento krok může ovlivnit úspěšnost výběru. Závisí na tom, jak podrobné a spolehlivé informace od uchazečů organizace získá. Nejčastěji jsou po uchazečích požadovány doklady prokazující dosažené vzdělání a praxi, životopis, reference a hodnocení z předchozích zaměstnání, výpis z Rejstříku trestů, lékařské osvědčení o zdravotní způsobilosti, motivační dopis, vyplnění speciálního dotazníku organizace apod. Nejčastějším požadovaným dokumentem po uchazečích o zaměstnání je životopis. Existují tři typy životopisů:

- volný životopis – chronologický popis života uchazeče. Často uchazeči nepřiznají veškeré informace o své osobě. Práce s těmito druh životopisů je obtížná, neumožňuje porovnání s jinými uchazeči. Výhodou je možnost posouzení formulačních schopností uchazeče a možnost prozrazení skutečností, které by v jiných formách životopisů nevyšly najevo;
- polostrukturovaný životopis – pokus o propojení volného životopisu se strukturovaným tudíž zachování výhod volného životopisu a přitom ulehčení porovnávání určitých údajů a informací. Formou strukturovaného životopisu se v tomto případě zjišťují především informace týkající se vzdělání a praxe uchazeče;
- strukturovaný životopis – jedná se o životopisný dotazník, je určitou formou dotazníku pro uchazeče o zaměstnání. Aby byl strukturovaný životopis organizaci platný, musí stanovit jeho strukturu. Struktura by měla být stanovena s ohledem na požadavky daného obsazovaného pracovního místa.<sup>38</sup>

---

<sup>38</sup> KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN-978-80-7261-168-



## 2.4.8 FORMULACE NABÍDKY ZAMĚSTNÁNÍ

Nabídka zaměstnání se zpracovává na základě popisu a specifikace pracovního místa s přihlédnutím k tomu, ze kterých zdrojů si přejeme zaměstnance získat, k obtížnosti nalezení daného typu zaměstnance, k volbě metody získávání zaměstnanců a k volbě dokumentů a požadovaných informací od uchazeče. V případě nabídky méně kvalifikované práce postačí stručná informace o nabídce. Oproti tomu v případě vyhledávání zaměstnance na vysoce kvalifikované pracovní místo je třeba nabídku popsat co nejdetailněji s uvedením zaměstnaneckých výhod. Je třeba mít však stále na paměti nejen obsah nabídky, ale také její formu a umístění. Některé metody nabízejí možnost poskytnutí velkého množství informací, které nezvýší náklady na získávání zaměstnanců. V každém případě je nutné veškeré uváděné informace pečlivě promyslet. Vhodně formulovaná nabídka by měla vhodně uchazeče povzbudit a nevhodné odradit, měla by tedy plnit autoselektivní funkci. Pokud tato funkce nebude splněna hrozí, že se uchazečů o zaměstnání přihlásí příliš a tím se zvýší vynaložené náklady na prostředky i čas organizace. Aby byl inzerát co nejefektivnější, je třeba dodržovat jisté zásady:

1. obsah inzerátu – název práce nebo pracovního místa, stručný popis pracovního místa a charakteristika organizace, název organizace, místo výkonu práce, požadavky na vzdělání, kvalifikaci, praxi a další schopnosti a vlastnosti uchazeče, pracovní podmínky (plat, odměny a výhod, pracovní doba apod.), možnosti vzdělávání a rozvoje, požadované dokumenty od uchazeče a pokyny pro uchazeče jak a kdy se může o zaměstnání ucházet popřípadě kde získá bližší informace;
2. zadání inzerátu do vhodného sdělovacího prostředku – závisí na volbě metod získávání zaměstnanců;
3. zvolení osvědčené formy inzerátu – v tomto případě se bere v úvahu umístění inzerátu na stránce, velikost inzerátu, den uveřejnění apod.<sup>39</sup>;
4. vedení záznamů o vydaných inzerátech organizace – usnadní jejich další inzerování. Informace by měly obsahovat druh využitého sdělovacího

---

<sup>39</sup> MATĚJKA, M, VIDLAŘ, P. *Vše o přijímacím pohovoru. Jak poznat druhou stranu.* 1. vyd. Praha: Grada, 2002. ISBN 80-247-0215-0.

- prostředku ke zveřejnění, datum a den v týdnu zveřejnění, umístění ve sdělovacím prostředku (strana, umístění na straně, čas atd.), forma inzerátu (typ písma, barevnost apod.), jména uchazečů celkově, jména uchazečů pozvaných k osobnímu pohovoru a jména úspěšných uchazečů;
5. analýza efektivnosti inzerování – na základě zveřejnění v různých sdělovacích prostředcích;
  6. včasná informace odmítnutým uchazečům o nevybrání.

Inzeráty by neměly být zveřejňovány anonymně. V inzerátu by neměly být uváděny pouze požadavky na uchazeče ale také benefity, které organizace nabízí. V inzerátu je třeba se vyhnout diskriminujícím požadavkům, kterými jsou například věk, pohlaví apod. Dobré je vyhnout se také názvům pracovních pozic v angličtině bez bližšího vysvětlení, jelikož mohou znamenat cokoli a to některé uchazeče může odradit. Velmi důležité je, jak je nabízené pracovní místo prezentováno. Doporučena je realistická prezentace se snahou vyhnout se zkreslení.<sup>40</sup>

#### **2.4.9 UVEŘEJNÍ NABÍDKY PRÁCE**

Předchozí kroky získávání jsou přípravnou fází jejímž dovršením je uveřejnění inzerátu s nabídkou zaměstnání. Dnem uveřejnění začíná období, během kterého se uchazeči o nabízené pracovní místo hlásí a shromažďují se potřebné informace o nich. Toto období by nemělo být příliš dlouhé ani krátké. V žádném případě by zveřejnění nabídky zaměstnání nemělo být kratší než dva týdny, i kdyby se na obsazení volného místa sebevíce spěchalo. Kratší období lze volit u méně kvalifikované práce nebo v případech, kdy je na trhu práce k dispozici hostečné množství volných pracovních sil s požadovaným zaměřením. U více kvalifikované práce je vhodné volit období

---

<sup>40</sup> KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN-978-80-7261-168-3.

uveřejnění delší, jelikož kratší by mohlo potencionální zaměstnance od ucházení se odradit. Vhodné je také nabídku uveřejnit více způsoby.<sup>41</sup>

#### **2.4.10 SHROMAŽĎOVÁNÍ INFORMACÍ A DOKUMENTŮ OD UCHAZEČŮ**

Jedná se o období mezi uveřejněním nabídky a ukončením období, ve kterém se uchazeči mohou o volné pracovní místo hlásit. Uchazeči se mohou hlásit stanovenými možnostmi přihlášení, které by měly být uvedeny již v nabídce volného pracovního místa. Nejčastěji se jedná o elektronické zasílání dokumentů, pomocí poštovních či kurýrních služeb nebo osobním předáním.<sup>42</sup> V tomto období se také připravují dokumenty s cílem, aby bylo možné volné pracovní místo obsadit co nejdříve. Probíhá zde detailnější informování uchazečů, jednání s nimi a získávání informací a dokumentů od všech přihlášených. Jednání s uchazeči rozhoduje o tom, zda se stanou skutečnými uchazeči o zaměstnání a budou chtít do organizace nastoupit. Při shromažďování informací a dokumentů od uchazečů o zaměstnání by se měla v momentě přijetí kontrolovat jejich správnost a úplnost a v případě potřeby požadovat od uchazeče doplnění.<sup>43</sup>

#### **2.4.11 PŘEDVÝBĚR UCHAZEČŮ**

V této fázi se ze souboru uchazečů, zpravidla na základě předložených dokumentů, vybírají ti, kteří se jeví jako vhodní uchazeči pro zařazení do vlastního procesu výběru. Výběr spočívá v porovnání požadavků na dané obsazované pracovní místo s předloženými dokumenty, ze kterých jsou patrné způsobilosti uchazečů. Zpravidla se však v této fázi neporovnávají uchazeči mezi sebou. Vzájemné porovnání je úkolem

---

<sup>41</sup> KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN-978-80-7261-168-3.

<sup>42</sup> MATĚJKA, M, VIDLAŘ, P. *Vše o přijímacím pohovoru. Jak poznat druhou stranu*. 1. vyd. Praha: Grada, 2002. ISBN 80-247-0215-0.

<sup>43</sup> KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN-978-80-7261-168-3.

výběru zaměstnanců. Některé organizace v rámci předvýběru organizují s uchazeči jakýsi předběžný pohovor. K těmto pohovorům nebývají zváni uchazeči, kteří se zdají jako nevyhovující na základě předložených materiálů. Jaká část uchazečů neprojde předvýběrem záleží na tom, jak se v nabídce zaměstnání podařilo podrobně informovat uchazeče o povaze práce na vykonávaném pracovním místě, o požadavcích na uchazeče, který by měl práci na daném pracovním místě vykonávat, i o pracovních podmínkách v organizaci. Nedostatek těchto informací vede k tomu, že se na volné pracovní místo hlásí zcela nevhodní uchazeči. V některých případech však může být vhodné mít větší počet uchazečů, jelikož je z čeho dále vybírat a lze mezi nimi nalézt uchazeče vhodné pro jiné pracovní pozice v organizaci. Výsledkem předvýběru je zařazení uchazečů o zaměstnání do tří skupin:

- velmi vhodní – musejí být pozváni k dalším výběrovým procedurám;
- vhodní – jsou zařazení do dalších výběrových procedur v případě, je-li počet velmi vhodných uchazečů nízký. V případě, že je počet velmi vhodných vysoký, těmto uchazečům se zasílá oznámení, že v současné době není možné uspokojit jejich zájem o zaměstnání avšak že zůstávají v evidenci pro další budoucí vyhlášení oznámení v případě jejich přetrvávajícího zájmu;
- nevhodní – těmto uchazečům se zasílá zdvořilostní odmítavý dopis s poděkováním.<sup>44</sup>

#### **2.4.12 SESTAVENÍ SEZNAMU UCHAZEČŮ K POHOVORŮM**

Sestavení seznamu uchazečů je závěrečným krokem v procesu získávání pracovníků. Žádoucí počet uchazečů na jedno pracovní místo může být různý v závislosti na počtu přihlášených uchazečů nebo v závislosti na zvyklostech organizace. Ideálním počtem, který příliš nezatěžuje rozpočet ani pracovníky organizace, zajišťující výběr je stanoven na 5 – 10 uchazečů na jedno volné pracovní místo. Při obsazování vedoucích pozic a vysoce kvalifikovaných funkcí je vhodnější

---

<sup>44</sup> KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN-978-80-7261-168-3.

pozvat uchazečů větší počet. Výsledný seznam se zpravidla uspořádává abecedně. Jiné uspořádání se nedoporučuje z důvodu možného ovlivnění rozhodování o výsledku výběru zaměstnanců. Vhodnější je pořadí formulovat až na základě použití všech výběrových metod a procedur.<sup>45</sup>

---

<sup>45</sup> KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN-978-80-7261-168-3.

### 3 VÝBĚR ZAMĚSTNANCŮ

Výběr zaměstnanců je personální činností, která navazuje na získávání pracovníků v organizaci. Výběr zaměstnanců představuje proces sběru a hodnocení informací o jednotlivých uchazečích pomocí různých výběrových metod, na základě kterých organizace dokáže předpovědět efektivnost pracovníka. Zároveň se jedná o proces porovnání, na kolik se shoduje profil uchazeče o zaměstnání se specifikací požadavků na dané pracovní místo nebo s požadovanými pracovními způsobilostmi. Uplatňuje se při výběru z vnějších ale i vnitřních zdrojů. Cílem je identifikovat a vybrat mezi všemi uchazeči o zaměstnání takové, kteří budou pravděpodobně nejlépe vyhovovat stanovených požadavkům na dané pracovní místo ale zároveň i organizaci jako celku.<sup>46</sup>

Výběr zaměstnanců musí tedy brát v úvahu nejen odborné ale také osobnostní charakteristiky jednotlivých uchazečů, jejich potenciál i flexibilitu. Neexistuje však žádná metoda, která by stoprocentně spolehlivě uměla vybrat toho skutečně nejlepšího ze všech uchazečů. V procesu výběru zaměstnanců se posuzuje způsobilost uchazeče o zaměstnání vykonávat práci na obsazovaném pracovním místě. V tomto procesu je zapotřebí specifikovat kritéria, která se budou při výběru používat, zvážit a prověřit validitu a spolehlivost vybraných kritérií pro předvídání budoucího pracovního výkonu uchazečů a zvolit metody, které by co nejobektivněji prokázaly, do jaké míry uchazeči zvoleným kritériím vyhovují. Hrají zde významnou roli tedy metodologické otázky a klade se důraz na závažnost rozhodování. Důležitou roli v procesu hraje také organizační stránka výběru zaměstnanců a vhodné jednání s uchazeči. Ve fázi výběru si totiž nevybírání pouze organizace své budoucí zaměstnance, ale také uchazeč svého budoucího zaměstnavatele. Proces výběru zaměstnanců, jeho kvalita a použití metod hraje tedy rozhodující význam pro to, jaké zaměstnance bude mít organizace k dispozici.<sup>47</sup>

---

<sup>46</sup> DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Nakladatelství C. H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-347-9.

<sup>47</sup> KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN-978-80-7261-168-3.

### 3.1 POSUZOVÁNÍ UCHAZEČŮ

Vzhledem ke smyslu výběru, kterým je vybrat nejvhodnějšího ze všech uchazečů, je klíčovým problémem této personální činnosti posoudit míru vhodnosti každého uchazeče pro dané pracovní místo. V této fázi se porovnává povaha nabízeného místa (kterým je jeho popis a specifikace) a požadavky na osobnostní charakteristiky zaměstnance se zjištěnými a deklaroványými charakteristikami uchazečů. Tuto fázi tak komplikuje to, že posuzované charakteristiky a způsobilosti, kterými jsou znalosti, dovednosti a další vlastnosti, jsou zpravidla nekvantifikované a povětšinou neměřitelné. Před samotným výběrem zaměstnanců je třeba vyřešit některé záležitosti:

- a) stanovit požadavky obsazovaného pracovního místa na odbornou způsobilost zaměstnance – stupeň a obor vzdělání, požadavek na specializované kurzy, zkoušky apod., délku požadované praxe v oboru činnosti;
- b) stanovit, na základě jakých kritérií bude posuzována odborná způsobilost uchazeče – např. vysvědčení, výuční list, diplom, doklady o absolvování specializovaných kurzů, atestací, doklady prokazující státní zkoušky, zkoušky z cizího jazyka, řidičský průkaz, doklady prokazující délku praxe, kterými může být zápočtový list pro potřeby důchodového zabezpečení, pracovní smlouvy, pracovní posudky, výpisy z personálního spisu apod.;
- c) stanovit kritéria úspěšnosti práce na obsazovaném místě – k posuzování je nutný dobře zpracovaný popis obsazovaného pracovního místa, který poskytuje do určité míry návod, jak má být úspěšnost práce na daném místě posuzována, jedná se tedy o požadované pracovní výsledky (množství, kvalita, efektivnost, včasnost atd.) a požadované pracovní chování;
- d) stanovit faktory, které se použijí k předvídání úspěšného výkonu práce na obsazovaném pracovním místě – ke stanovení je nutný dobře zpracovaný popis specifikace systemizovaného místa. V tomto případě doklady mohou být doklady o vzdělání a dosažené výsledky během studia, doklady o dosavadní praxi uchazeče, výsledky testů, údaje z dotazníků, pracovní posudky a reference od předchozích zaměstnavatelů, výsledky pohovorů, v některých specifických případech lékařská prohlídka apod.;

- e) stanovit skupinová, útvárová a celoorganizační kritéria žádoucích rysů osobnosti člověka – jedná se o rysy chování, kterými člověk působí na druhé. Rysy formuje dědičnost, kultura, rodina, sociální příslušnost, příslušnost k určité skupině osob, životní zkušenosti a zažité situace. V souvislosti se sestavování požadovaných rysů člověka na obsazované pracovní místo vycházíme zpravidla z povahy práce a z povahy pracovních a sociálních kontaktů zaměstnance s jinými lidmi. V tomto případě lze dojít k závěrům, že práce na obsazovaném pracovním místě vyžaduje např. spolehlivost, systematickosti, schopnost a ochotu spolupracovat, přizpůsobivost, důkladnost, toleranci, otevřenost, vstřícnost;
- f) stanovit faktory a metody, které se použijí ke zjišťování a předvídání požadovaných charakteristik osobnosti – možnost využití testů (osobnosti, assessment centrum atd.), pohovorů, hraní rolí, skupinových diskuzí apod.
- g) vyřešit problém získání objektivních, věrohodných, podrobných a účelu přiměřených informací – informace, které mohou dát odpověď na tyto otázky:
- může uchazeč práci na obsazovaném pracovním místě vykonávat? – má vzdělání, praxi, zkušenosti, dovednosti, znalosti, inteligenci atd., které potřebuje, aby mohl práci vykonávat?
  - chce uchazeč práci na obsazovaném místě vykonávat? – má pozitivní vztah k dané práci, potřebnou míru pracovitosti, zájmy, cíle a motivaci vztahující se k dané práci?
  - zapadne uchazeč do pracovní skupiny a celé organizace? – nasvědčují charakteristiky osobnosti uchazeče společně s jeho dovednostmi a znalostmi, že je schopen přijmout hodnoty skupiny i organizace a že nebude překážkou a cizorodým prvkem v pracovní skupině?<sup>48</sup>

Kritéria hodnocení i vybrané metody musí být přiměřené obsazovanému pracovnímu místu, povaze práce a odpovídajícím požadavkům na zaměstnance. Přesto však správně

---

<sup>48</sup> KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN-978-80-7261-168-



zvolená kritéria nezajistí úspěšný výběr nejvhodnějšího z uchazečů. Úspěšný výběr závisí spíše na kvalitě získaných informací. Souvisí to tedy již s vhodně nastavenými požadovanými dokumenty z procesu získávání zaměstnanců a jejich zpracování. Součástí by měla tedy být i snaha o verifikování všech získaných informací o uchazečích.

### **3.2 FÁZE VÝBĚRU ZAMĚSTNANCŮ**

Proces výběru zaměstnanců se prolíná a někdy i zcela spojuje s procesem získávání pracovníků. V procesu výběru zaměstnanců se zpravidla rozlišují dvě fáze:

1. **Předběžná** – objevená potřeba obsazení volného nebo potenciálně volného systemizovaného místa. Tuto potřebu musí následovat v zápětí tyto kroky: nejprve je nutné definovat příslušné pracovní místo (tj. popis pracovního místa) a zároveň se stanoví základní pracovní podmínky k němu se vztahující. Zapotřebí je jej sestavit jasně a detailně. V druhém kroku se dále zkoumá, jakou kvalifikaci, znalosti, dovednosti, osobní vlastnosti by měl uchazeč mít, aby mohl úspěšně na obsazovaném pracovním místě svou pracovní činnost vykonávat (tj. specifikace pracovního místa). A ve třetím kroku vycházíme z druhého, tudíž konkrétně specifikujeme požadavky na vzdělání, kvalifikaci, specializaci, délku praxe a osobní vlastnosti, které by uchazeč měl splňovat, aby byl vhodným pro výkon práce na daném pracovním místě, které se obsazuje. Tyto požadavky se stávají součástí nabídky zaměstnání (inzerátu) v procesu získávání zaměstnanců a zároveň se stávají kritérii uplatňovanými v procesu výběru zaměstnanců.
2. **Vyhodnocovací** – následuje po předběžné s určitým časovým odstupem. V mezičase musí dojít ke shromáždění dostatečného množství vhodných uchazečů o volné pracovní místo. Tato fáze se skládá z několika kroků, které není nutné všechny dodržet. Vždy záleží zejména na specifikaci, charakteru a obsahu práce na obsazovaném pracovním místě, a na významu tohoto pracovního místa pro organizaci. Každý krok je spjat s určitou metodou výběru. Většinou se metod pro jeden krok používá více. Obvykle jde o tyto kroky:
  - zkoumání dotazníků a dalších dokumentů od uchazečů včetně životopisů;

- předběžné pohovory, které mají za účel doplnit informace získané z předložených dokumentů;
- testování uchazečů – testy pracovní způsobilosti či pomocí assessment center;
- výběrové pohovory;
- zkoumání referencí;
- posouzení lékařských vyšetření, jsou-li potřeba;
- rozhodnutí o výběru nejúspěšnějšího (nejvhodnějšího) uchazeče;
- informování uchazečů o rozhodnutí.

Výběr kroků závisí na povaze pracovní mísa, kvalifikovanosti práce na něm vykonávané, množství přihlášených uchazečů, zvyklostech v organizaci atd. Není tedy nutné vždy absolvovat všechny kroky. Vyhodnocování jednotlivých kroků může probíhat tak, že všechny uchazeči se nechají absolvovat všechny kroky, anebo se uchazeči vyřazují průběžně na základě výsledků vždy po jednotlivých krocích. Často se uplatňuje smíšený postup, kdy některé kroky absolvují všichni uchazeči a v některých fázích se poté vyřazuje.<sup>49</sup>

### 3.3 METODY VÝBĚRU ZAMĚSTNANCŮ

Nejčastěji se v procesu výběru zaměstnanců používají tyto metody:

1. Dotazník – zpravidla jej vyplňují uchazeči o zaměstnání ve všech větších organizacích. Použití dotazníku je vhodné ve všech případech a je součástí pozdějšího osobního spisu zaměstnance.
2. Zkoumání životopisu – oblíbená metoda výběru zaměstnanců. Zpravidla se používá v kombinaci s dalšími metodami. Nejvíce je zde soustředěno informací o vzdělání a praxi uchazeče.

---

<sup>49</sup> KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN-978-80-7261-168-

3. Testy pracovní způsobilosti – mohou tvořit testy nejrůznějšího zaměření s nejrůznějšími validitami a spolehlivostí. Jedná se o pomocný nebo doplňkový nástroj výběru zaměstnanců. Použití testů osobnostních a inteligence se v současnosti se začíná snižovat a naproti tomu do popředí oblíbenosti vstupují testy znalostí, dovedností, schopností a skupinové metody. Nejčastěji se tedy setkáváme s těmito druhy testů:
- testy inteligence – posuzují schopnosti myslet a plnit určité duševní požadavky např. paměť, verbální schopnosti, schopnost numerického myšlení, rychlost vnímání, schopnost úsudku, prostorové vidění;
  - testy schopností – k hodnocení existujících i latentních schopností jedince a předpokladů jejich rozvoje. Bývají zaměřeny na mechanické a motorické schopnosti, manuální zručnost, vlohy, duševní schopnosti (v tomto případě se překrývají s testy inteligence a s testy znalostí a dovedností). Patří sem také testy vzdělavatelnosti, které posuzují schopnosti uchazeče zvládnout nové pracovní postupy a znalosti, schopnost přizpůsobit se změnám;
  - testy znalostí a dovedností – prověřují hloubku znalostí a návyků. Do této skupiny patří také testy, při kterých se provádí určitý pracovní postup nebo ukázka práce;
  - testy osobnosti – mají ukázat různé stránky osobnosti uchazeče, základní rysy povahy, extroverzi či introverzi, racionálnost či emotivitu, společenskost nebo uzavřenost apod. Zkoumají se zde zájmy uchazeče, jeho postoje, hodnotové orientace. Vychází se ze skutečnosti, že osoby určitého oboru, odborného zaměření mají sklon mít podobné zájmy a charakteristiky osobnosti;
  - skupinové metody výběru pracovníků – mají různou podobu, vždy jde o nějakou formu simulace řešení praktického problému nebo hraní rolí. Vhodná metoda pro výběr manažerských funkcí či vedoucí pozice;
  - okrajové formy testů – grafologie (rozbor písma), polygraf (detektor lži), testy čestnosti, drogové testy, testy pracovní způsobilosti apod.
4. Assessment centrum – jedná se o komplexní diagnosticko-výcvikový program založený na vhodné struktuře metod výběru pracovníků, především na sérii

simulací typických, nejčastěji manažerských, pracovních činností. Testuje se při nich pracovní způsobilosti uchazečů a jejich rozvojový potenciál. Pomocí Assessment centra lze hodnotit také pracovní výkon současných manažerů či provádět jejich výcvik. Používá postupy zahrnující individuální i skupinové úkoly, které souvisejí se simulací praktických každodenních problémů. Účastníci absolvují řadu sestavených úkolů, při kterých je posuzují určení zaměstnanci organizace (většinou vedoucí pracovníci) nebo zkušení psychologové. Skupiny by měly být spíše malé vzhledem k přesnosti posuzování. Program assessment centra v sobě zahrnuje kromě úkolů k řešení také pohovory, testy osobnosti a testy schopností. Podoba a obsah assessment centra musí odpovídat obsazovanému pracovnímu místu a celé organizaci. Jedná se o nákladnou metodu výběru. Používá se zejména při výběru na manažerské pozice nebo při výběru pracovníků, kteří prodávají výrobky či služby.

5. Výběrový pohovor – či rozhovor. Jedná se o nejpoužívanější metodu výběru zaměstnanců. Dle znalců je také nejvhodnější a klíčovou metodou. Důležité však je, aby byl dobře připraven. Cílem pohovoru je nejen posoudit pracovní způsobilost uchazeče, ale také získat dostatečné a hlubší informace o uchazeči, jeho očekávaních cílech, poskytnout uchazeči informace o organizaci a nabízeném pracovním místě (upřesnění, aby uchazeč měl realistickou představu o obsazovaném pracovním místě) a posouzení osobnosti uchazeče. Dalším cílem pohovoru se také stává vytvoření přátelských vztahů mezi uchazečem a organizací. Existují různé druhy a typy pohovorů. První dělení je dle struktury a množství účastníků:

- pohovor 1 + 1 – pohovoru se zúčastní pouze jediný zástupce organizace (zpravidla bezprostředně nadřízený pracovník) a jeden uchazeč. Pohovor může být velmi subjektivní, ale na druhou stranu otevřenější. Používá se nejvíce pro pracovní místa s menší požadovanou kvalifikací;
- pohovor před komisí (panelem posuzovatelů) – pohovor mezi uchazečem a 3-4 osobami, které jsou seznámené s podmínkami na dané pracovní místo a jeho požadavky. Je doporučováno, aby jedním ze členů byl také bezprostředně nadřízený, personalista a psycholog. Možné je také výše nadřízený, budoucí spolupracovník či dokonce osoba, které činnost na

pracovním místě, které se obsazuje, činnost vykonávala nebo stále vykonává. Možností je také účast zástupce odborů. Tento postup umožňuje všestrannější a objektivnější posouzení uchazeče. Pro uchazeče je tento druh však o něco více stresující. Používá se u jakýchkoli pracovních míst, především u náročnějších činností;

- postupný pohovor – jedná se o sérii pohovorů 1 + 1 s různými posuzovateli. Tento druh je časově náročnější a to zejména pro uchazeče;
- skupinový pohovor – více uchazečů najednou a jeden či více posuzovatelů. Používá se spíše pro posouzení dílčích skutečností. Především jde o posouzení chování uchazečů ve skupině. Některým uchazečům umožňuje uniknout pozornosti. Klade větší náročnost na posuzovatele, na jeho schopnosti, pozornost a připravenost.

Pohovory se dále dělí podle obsahu a průběhu:

- nestrukturovaný (volný) – volně plyne. Obsah, postup i časový rozvrh se tvoří během pohovoru samotného. Nebývají stanoveny ani cíle pohovoru, nebo pouze jen rámcově. Nejedná se o vhodnou formu, zejména kvůli uplatňování příliš subjektivního přístupu k uchazečům. Hrozí zde riziko, že se při pohovoru dostaneme k osobním otázkám, které nesouvisí s obsazovaným pracovním místem. Tento typ pohovoru je citlivý na haló efekt. Nejedná se tedy o validní metodu výběru zaměstnanců i přesto, že umožňuje zjistit o uchazeči zajímavé skutečnosti a lépe posoudit jeho osobnost. Rozhodnutí přijatá na základě tohoto druhu pohovoru jsou snadno napadnutelná;
- strukturovaný (standardizovaný) – standardizovaný pohovor. Obsah, pořadí otázek i čas jsou stanoveny dopředu a naplánovány. Všechny otázky jsou položeny všem uchazečům. Tento pohovor je považován za efektivnější, spolehlivější, snižuje riziko opomenutí některých skutečností o uchazečích, snižuje rozdíly v hodnocení uchazečů. Redukuje se tak možnost subjektivního přístupu k uchazečům, umožňuje jejich srovnatelnost. Na druhou stranu je zde obtížnější

posouzení osobnosti uchazeče. Zvyšuje se také náročnost na přípravu, administraci a archivaci;

- polostrukturovaný – snaha o propojení výhod a eliminaci nevýhod strukturovaného a volného pohovoru. Náročný na schopnosti posuzovatelů tudíž vyžaduje jejich proškolení. Existují dva typy tohoto pohovoru. Buď je část pohovoru strukturována a druhá část je volná, kdy obě části na sebe navazují. Anebo jsou u pohovoru stanoveny cíle, posuzovatel k pohovoru přistupuje průběžně ale nesmí zapomenout na všechny stanovené cíle.

Strukturovaný i nestrukturovaný pohovor musí být důkladně připraven. Otázky musejí být předem jasné. Dopředu musí být rozhodnuto, zda se použijí otázky, které uchazeči umožňují rozvoj myšlenek nebo nikoli. Otázky by měly vycházet z analýzy pracovního místa, z jeho popisu a specifikace a tím stanovených potřebných znalostí, dovedností a schopností, které by měl uchazeč splňovat. Otázky musí být přesné, jasné, jednoznačné. Otázky se musí týkat výhradně práce, měly by odrážet její obsah. Zapotřebí je vyhnout se otázkám s odpovědí ano nebo ne. Otázky mohou být situační, na znalosti práce, simulační nebo na ukázky práce či otázky na požadavky na pracovníka (např. ochota uchazeče pracovat v různých podmínkách, dojíždět). Při tvorbě otázek se také formulují modelové odpovědi, které by měly být v souladu s pracovním místem odstupňovány (např. na základě vzdělání) a zároveň by se mělo stanovit, která odpověď je dobrá, která přijatelná a která nevyhovující. Otázky i odpovědi by měly formulovat osoby, které znají obsazované pracovní místo a povahu práce na něm, v nejlepším případě osoby, které se podílely na analýze pracovního místa. Tyto osoby by zároveň měly být posuzovateli při pohovorech. Účastnit se pohovoru by měl bezprostředně nadřízený, personalista, psycholog, pracovník, který na pracovním místě pracuje či pracoval. Členové posuzující skupiny by si měli předem rozdělit role, které při průběhu pohovoru budou zastávat. Doporučuje se, aby všichni uchazeči měli stejné složení posuzovatelů. Všem uchazečům se kladou stejné otázky a uplatňuje se stejný postup

i přístup. Dobré je zařídit, aby se uchazeči vzájemně nesetkávali. Většina uchazečů dorazí na pohovor ještě před stanoveným časem. Dobré je tedy připravit si harmonogram, který je poté zapotřebí dodržovat. Při pohovoru by se mělo zamezit přístupu do místnosti jiným osobám, vyrušováním telefonními hovory, odcházením posuzovatelů atd. Vhodné je při pohovoru mít připravenou vodu i pro uchazeče. Uchazeč by měl být dopředu seznámen s podmínkami a průběhem pohovoru. Pohovor by měl mít jasnou strukturu a vývoj. Nutné je během pohovoru uchazeče usměrňovat. Na závěr je dobré nechat prostor uchazeči, aby mohl i on klást otázky vztahující se k obsazovanému pracovnímu místu. A posuzovatelé by v závěru pohovoru měli uchazeči poděkovat za spolupráci. Hodnocení lze provádět během pohovoru i po něm. Během pohovoru se doporučuje průběžné zaznamenání přesnějších a podrobnějších informací a poznámek, i přes to, že uchazeče tento postup může lehce znervózňovat. Přesto by však členové posuzovatelské skupiny měli mezi jednotlivými uchazeči vzájemně diskutovat a seznamovat se se svými hodnoceními. Během pohovoru se také doporučuje sledovat uchazečovo chování, jeho nonverbální komunikaci, která může mnoho prozradit. Po ukončení pohovorů komise shrnuje výsledky u každého uchazeče. Na základě výsledků se sestavuje pořadí uchazečů dle dosažených bodů. Nevýhodou pohovorů je, že nemusejí mít dostatečnou validitu v předpovědi budoucího výkonu uchazečů a zároveň zde je riziko, že pohovory budou vést osoby, které nejsou dostatečně zkušené ve vedení výběrových pohovorů. Úspěch závisí na dovednostech tazatelů. Zkušený tazatel umí naslouchat, udržovat plynulost pohovoru a zároveň nad ním má stále kontrolu.<sup>50</sup>

6. Zkoumání referencí – od předchozích zaměstnavatelů, ze škol či od osob, které uchazeče znají. Nejvíce používáno v USA.

---

<sup>50</sup> ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 13. vyd. Praha: Grada, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.

7. Lékařské vyšetření – zejména v případech, kde by mohlo dojít k ohrožení zdraví ostatních osob (např. potravinářství). Tato metoda je považována často za diskriminační.
8. Přijetí nejlepších uchazečů na zkušební dobu – jedná se o jednu z nejefektivnějších metod výběru zaměstnanců. Pro organizaci se tato metoda však jeví jako nákladná a organizačně náročná. Teprve v pracovním procesu mohou však uchazeči prokázat své skutečné kvality a pracovní způsobilost. Základ metody spočívá v přijetí více uchazečů (nejčastěji 2 – 3) na zkušební dobu těch, kteří úspěšně prošli předchozími metodami výběru. Během činnosti se organizace snaží o co nejlepší monitorování práce uchazečů a jejich pracovního chování. Vybere se uchazeč, který je na základě pozorování a výsledků skutečně nejvhodnější. Na druhou stranu je tato metoda nešetná k uchazečům, kteří nejsou na základě ní vybráni, jelikož jsou propuštěni v pracovní době.
9. Další metody používané především v zahraničí – kamerové zkoušky (především u pozic, kde je třeba působit na druhé osoby), frenologické metody (způsobilost posuzovaná na základě tvaru lebky či výrazu obličeje), astrologické metody, metody založené na tvaru ruky apod.<sup>51</sup>

Při výběru zaměstnanců by mělo být rozhodováno zejména na základě schopností uchazeče vykonávat úspěšně práci na obsazovaném pracovním místě. Neměly by se brát v úvahu osobní sympatie či antipatie, příbuzenský vztah k uchazeči, náboženská či politická příslušnost, invence, pohlaví, věk ani zdravotní stav. Důraz se zde klade na dodržování zejména antidiskriminačních zákonů. K uchazeči je nutné se chovat jako k rovnocennému a rovnoprávnému. Měly by se uvádět pouze pravdivé informace. Neplýtvat časem. Veškeré získané informace jsou považovány za důvěrné a neměly by být bez souhlasu uchazeče zpřístupněny dalším osobám. Některé dokumenty by měly být uchazeči vráceny, pokud to vyžaduje a nejsou dohodnuti jinak. Kritéria výběru a metody musejí být stanoveny a používány přiměřeně k obsazovanému pracovnímu

---

<sup>51</sup> KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN-978-80-7261-168-3.



místa a povaze práce. Zároveň metody i procedury musejí být pro uchazeče přijatelné, nesmějí být v rozporu lidskými právy a důstojností. Osoby, které budou uchazeče posuzovat, by měly být důkladně proškolené, připravené, kvalifikované a znalé problematiky výběrových metod, obsazovaného pracovního místa i celé organizace. Všichni posuzovatelé by měli být seznámeni se všemi materiály uchazečů. Celkový proces výběru zaměstnanců by měl být organizovaný, nenáročný na administrativu a nekomplikovaný. Měl by šetřit čas a prostředky obou zúčastněných stran. Součástí výběru by měl být vždy pohovor s uchazeči, který se považuje za rozhodující metodu výběru zaměstnanců.<sup>52</sup>

Hodnotitelé by se měli vyvarovat základním chybám při výběru zaměstnanců, kterými mohou být:

- Halo efekt – dojem vytvořený během prvních vteřin vzájemného kontaktu. Uplatňuje se v pozitivním i negativním pojetí. V případě pozitivního se hodnotitel snaží automaticky získávat pozitivnější informace či pozitivně ovlivňovat jejich interpretaci, to stejné se děje také v negativním pojetí;
- rychlé rozhodování – hodnotitelé si udělají úsudek o uchazeči již během prvních několika minut a své hodnocení již nemění. Nevyužívají možnosti získat širší rozsah stimulů. Podobné halo efektu;
- přijímání osob, které jsou jako my – tendence ztotožňovat se s osobami, které jsou jako my a sdílejí s námi několik společných znaků. Tyto znaky ovšem nemusí odpovídat schopnostem vykonávat práci pro danou organizaci;
- stereotypizace – zařazení osoby do určité skupiny, které jsou přiřazovány určité znaky pro všechny členy skupiny. Nebezpečná chyba, často hraničí s diskriminací;
- vytváření předpokladů – hodnotitelé vnucují svůj osobní pohled na věc, jak by se dle jejich názoru mělo postupovat a nejsou ochotni zjistit, jak by jednal uchazeč;
- shromažďování nedostatečných nebo irelevantních informací;

---

<sup>52</sup> KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN-978-80-7261-168-

- efekt kontrastu – uchazeči mohou být ohodnoceni lépe v porovnání s jinými uchazeči než by byli hodnoceni za jiné situace, mohou se tak zdát lepšími nežli ve skutečnosti jsou.<sup>53</sup>

V teoretické části diplomové práce jsou popsána základní teoretická východiska pro proces výběrových řízení tak, jak jsou uváděny v odborné literatuře a jak se jimi řídí proces získávání a výběru zaměstnanců v režimu zákoníku práce. Nejvíce využívanou metodou v procesu výběru zaměstnanců jsou obsahová analýza dokumentů uchazečů a výběrový pohovor. Tyto metody jsou zároveň také nejvyužívanějšími metodami používanými ve výběrových řízeních vedených pod režimem zákona o státní službě, respektive jsou jedinými dovolenými a zákonem stanovenými. Ostatní metody výběru nejsou v úzce vymezených hranicích zákona o státní službě dovoleny. Zákon o státní službě se v procesu získávání a výběru zaměstnanců jeví na základě aktuální praxe příliš rigidním na což je poukazováno v rámci praktické části této diplomové práce, která se zaměřuje na představení procesu výběrových řízení v režimu tohoto zákona a zároveň porovnává tyto procesy v obou režimech praktikovaných ve státní správě společně s analýzou dat získaných za rok 2015, která souvisí s výběrem zaměstnanců, a doplňují tak porovnání obou těchto procesů.

---

<sup>53</sup> FOOT, M.; HOOK, C. Personalistika. Str. 87 – 89.

## PRAKTICKÁ ČÁST

### 4 REALIZACE VÝBĚROVÝCH ŘÍZENÍ V RÁMCI STÁTNÍ SPRÁVY

Oblast státní správy je pro realizaci komplexní personální politiky velice specifickým prostředím. Historicky se zde postupovalo v souladu se zákonem č. 262/2006 Sb., zákoník práce. V tomto legislativním rámci bylo možné naplno uplatňovat veškeré personální aktivity a držet se již zažitých teoretických personálních zvyklostí. Pro strategické řízení v oblasti lidských zdrojů ve státní sféře znamenal zákoník práce možnosti volby jednotlivých složek personálních aktivit na jejich vlastním uvážení. Postupy v personálních činnostech mohly být voleny na základě aktuální situace a souvislostí. Postupy při získávání a výběru zaměstnanců probíhaly v prostředí a za okolností, které jsou popsány v teoretické části této diplomové práce s možnostmi volného výběru.

Od 1. ledna 2015 nabyl účinnosti zákon č. 234/2014 Sb., o státní službě, který nastavil personální praxi ve státní správě zcela nové obzory a měl za následek sérii dílčích změn, které funkci a roli personalistů ve velké míře ovlivnily. Některá ustanovení zákona, zejména týkající se přechodných ustanovení byla aplikována od 1. července 2015 jako např. převod dosavadních zaměstnanců do služebního poměru a veškerou problematiku s tím spojenou.

Praktická část diplomové práce se v rámci provedeného průzkumu věnuje popisu personálních aktivit spojených s výběrovým řízením v rámci zákona o státní službě. Dále popisu jednotlivých kroků a postupů při procesu samotného získávání a výběru zaměstnanců tak, jak jsou uskutečňovány v běžné praxi. V další části je provedena analýza dat z výběrových řízení za rok 2015 v prostředí ústředního správního úřadu, která proběhla jak v režimu zákoníku práce, tak v režimu zákona o státní službě. Poslední podkapitola praktické části popisuje nejzásadnější rozdíly postupů v rámci výběrových řízení a celkového porovnání obou systémů získávání zaměstnanců do státní správy.

## **4.1 CÍL A HYPOTÉZY**

Cílem této diplomové práce je představit systém výběrových řízení v režimu zákoníku práce a v režimu zákona o státní službě. Součástí je porovnání obou systémů se zaměřením na představení kladů a záporů každého z nich.

Pro dosažení cíle průzkumu byly zvoleny tři hypotézy, které se vztahují k prováděnému průzkumu. Hypotézy zvolené pro tuto diplomovou práci jsou:

1. Hypotéza – Celý proces administrace výběrových řízení bude v režimu zákona o státní službě náročnější než stejný proces v režimu zákoníku práce.
2. Hypotéza - Větší procento úspěšnosti ukončení výběrového řízení s vybráním nejvhodnějšího uchazeče bude ve výběrových řízeních vedených v režimu zákona o státní službě.
3. Hypotéza – Do výběrových řízení v režimu zákona o státní službě se bude hlásit menší počet uchazečů než do výběrových řízení vedených v režimu zákoníku práce.

## **4.2 CHARAKTERISTIKA VÝZKUMNÉHO OBJEKTU**

Data využita v této diplomové práci jsou zjišťována z ústředního orgánu státní správy – ministerstva (služebního orgánu). Toto ministerstvo se sídlem v Praze patří ke středně velkým ústředním orgánům státní správy se svými cca 800 zaměstnanci. Rozdělení zaměstnanců ministerstva je v poměru cca 80 % zařazených pod zákon o státní službě oproti cca 20 % zaměstnanců zařazenými pod zákoníkem práce.

Tento ústřední orgán státní správy se do 1. července 2015 řídil komplexně podmínkami danými zákoníkem práce. Od 1. července 2015, kdy nový zákon o státní službě účinný od 1. ledna 2015, začal být do státní správy aplikován, se ústřední správní úřad řídí z velké části tímto zákonem. V současné situaci je ústřední správní úřad rozdělen na dva režimy, které jsou dány systemizací tohoto úřadu. Režim zákoníku práce je uplatňován pouze na zaměstnance, kteří jsou zařazeni na systemizované

pracovní místo v tomto úřadě, a režim zákona o státní službě je uplatňován ke státním zaměstnancům, kteří jsou zařazeni na systemizované služební místo v tomtéž úřadu.

Data související s výběrovými řízeními v režimu zákoníku práce jsou zkrslena obdobím zhruba od května do června 2015, kdy byla snaha o zaplnění veškerých neobsazených, v tu dobu ještě pracovních, míst v uvolněných podmínkách zákoníku práce než nastoupí striktní podmínky služebního zákona. Koncem června 2015 byl zaznamenán nejvyšší počet nástupů nových zaměstnanců.

Data vztahující se ke služebnímu zákonu jsou však také ovlivněna. Tentokrát se za hlavní ovlivňující faktor pokládá nutnost tzv. přesoutěžení veškerých představených státních zaměstnanců dle přechodných ustanovení zákona o státní službě. Za běžných okolností by výběrová řízení na služební místa představených nebyla v takovéto míře vypisována. Ústřední správní úřady mají ze zákona také povinnost vyhlásit výběrová řízení a přesoutěžit služební místa představených – vedoucích služebních úřadů, které svou činností spadají do jejich kompetence. Jedná se o podřízené úřady danému ústřednímu správnímu úřadu. Tato data, týkající se přesoutěžení vedoucích služebních úřadů, nejsou do mnou sledovaných dat zaznamenána, neboť nesouvisí přímo se systemizovanými místy daného ústředního orgánu státní správy. I přes to, že veškerá organizace těchto výběrových řízení je zajišťována pracovníky odboru personálního tohoto ústředního orgánu státní správy.

#### **4.3 METODIKA A ČASOVÁ ORGANIZACE PRŮZKUMU**

Metody zvolené v této diplomové práci jsou analýza dat a analýza skutečnosti. Metoda analýzy dat je použita pro zjištění skutečného stavu výběrových řízení ve vybraném ústředním správním úřadu, jak tomu bylo za rok 2015.

Data jsou získávána v průběhu celého kalendářního roku 2015. Důležitým mezním bodem je datum 1. července 2015, kdy nabyla účinnosti přechodná ustanovení, týkající se především systemizace a přechodu dosavadních zaměstnanců do služebního poměru, stejně jako podmínek a pravidel výběrových řízení. Tím se změnil celý systém organizace státní správy včetně realizace a průběhu výběrových řízení a s tím spojených

veškerých personálních činností. Data související s výběrovými řízeními jsou pořizována za celý kalendářní rok a data související se zákonem o státní službě jsou započata od data. 1. července 2015. Veškerá data se vztahují na data vyhlášení výběrového řízení bez ohledu na realizaci návazného výběrového procesu.

Data byla v průběhu roku zaznamenávána po jednotlivých výběrových řízení. K jednotlivým položkám byly do tabulky zapisovány záznamy o uchazečích a postupně doplňovány o výsledek výběrového řízení. Celkem byly vedeny dvě vzájemně oddělené tabulky, zvlášť pro výběrová řízení v režimu zákoníku práce a zvlášť pro výběrová řízení v režimu zákona o státní službě.

Analýza dat je zaměřena na sběr dat související s počtem vyhlášených výběrových řízení, počtem přihlášených uchazečů do jednotlivých výběrových řízení a zároveň, zda bylo výběrové řízení úspěšně ukončeno a byl vybrán nejvhodnější uchazeč, který se stal zaměstnancem úřadu. Veškerá pořizovaná data jsou rozdělena do dvou skupin – data získaná v režimu zákoníku práce a tatož data získaná v režimu zákona o státní službě.

Základním ukazatelem je počet jednotlivých vyhlášených výběrových řízení. Bez těchto základních dat by nebylo možné porovnání mezi oběma systémy. Bez tohoto ukazatele by zároveň nebylo možné provádět další statistiky s tím související.

Sledování ukazatele počtu přihlášených uchazečů do jednotlivých výběrových řízení je neméně důležitou součástí a to zejména z důvodu samotného výběru nejvhodnějších budoucích zaměstnanců. Aby bylo možné vybrat a získat nejvhodnějšího zaměstnance je zapotřebí mít co největší možnost výběru. Čím více se tedy do výběrového řízení přihlásí uchazečů, tím větší je šance, že mezi nimi bude nalezen ten nejvhodnější, který bude vyhovovat všem vyhlášeným podmínkám v rámci výběrového řízení. Množství přihlášených uchazečů souvisí mimo jiné také s atraktivitou úřadu jako zaměstnavatele. V tomto bodu také velmi záleží, na jaké systemizované místo je dané výběrové řízení vyhlášeno. Některé obory se příliš do státní správy nehlásí, je tedy velmi obtížné najít vhodného zaměstnance. Jedná se především o experty na informační technologie. Tyto systemizovaná místa tak často zůstávají dlouhodobě neobsazena.

Posledním ukazatelem ve sledovaném období byla úspěšnost výběru v jednotlivých vyhlášených výběrových řízeních. Ne všechna výběrová řízení byla úspěšně zakončena výběrem nejvhodnějšího uchazeče. Jelikož je výběrové řízení od vyhlášení, až po jeho ukončení náročnou personální činností je důležité, aby jeho provedení bylo co nejefektivnější. Úspěšnost ukončení výběrového řízení má vliv na funkci celého úřadu.

Veškerá data jsou porovnávána s cílem zjištění, jaký je průměrný počet uchazečů, kteří se do jednotlivých výběrových řízení na sledovaném ministerstvu hlásí. Čím vyšší tento výsledek je, tím větší je reálná šance, že bude vybrán nejvhodnější uchazeč, který nastoupí na obsazované systemizované místo. Druhým cílem porovnání získaných dat je zjištění procentuální úspěšnosti výběru nejvhodnějšího uchazeče ze všech přihlášených.

Pro úřad je vhodné mít co nejvyšší oba dva cíle. Zejména z hlediska efektivnosti procesu výběrových řízení a tím zajištění co nejlepšího chodu celého úřadu.

Druhou metodou použitou v této diplomové práci je analýza skutečnosti, která probíhala současně se sběrem dat v průběhu celého roku 2015 v prostředí ústředního správního úřadu. Jednalo se jak o praktickou realizaci výběrových řízení v režimu zákoníku práce, tak v režimu zákona o státní službě. Na základě zkušeností s kompletním zajištěním procesu výběrových řízení byl jako součást této diplomové práce vytvořen koncept realizace výběrových řízení v režimu zákona o státní službě.

#### **4.4 ANALÝZA DAT PRŮBĚHU VÝBĚROVÝCH ŘÍZENÍ**

V rámci diplomové práce byla analyzována data za období od 1. ledna 2015 do 31. prosince 2015. Během analýzy byly zjišťovány informace o celkovém počtu výběrových řízení jak v režimu zákoníku práce, tak v režimu zákona o státní službě. V rámci výběrových řízení v jednotlivých režimech bylo dále zaznamenáváno, kolik výběrových řízení se konalo na pozice vedoucích zaměstnanců a kolik bylo výběrových řízení na pozice nevedoucích zaměstnanců úřadu. V souvislosti s vyhlášeným výběrovým řízením bylo zjišťováno, kolik uchazečů se do jednotlivého výběrového řízení přihlásilo a zároveň, zda byl v rámci výběrového řízení vybrán nejvhodnější uchazeč.

**Tabulka č. 1: Výběrová řízení v rámci zákoníku práce**

<b>Systemizované místo</b>	<b>Počet výběrových řízení</b>	<b>Počet uchazečů</b>	<b>Průměrný počet přihlášených</b>	<b>% úspěšnosti výběru</b>
<b>Vedoucí zaměstnanec</b>	13	157	12,08	84,62
<b>Nevedoucí zaměstnanec</b>	100	1177	11,77	82
<b>Celkem</b>	113	1334	11,8	82,3

Zdroj: ústřední orgán státní správy

**Tabulka č. 2: Výběrová řízení v rámci zákona o státní službě**

<b>Systemizované místo</b>	<b>Počet výběrových řízení</b>	<b>Počet uchazečů</b>	<b>Průměrný počet přihlášených</b>	<b>% úspěšnosti výběru</b>
<b>Představený</b>	22	28	1,27	77,27
<b>Nevedoucí pozice</b>	20	47	2,35	50
<b>Celkem</b>	42	75	1,79	64,29

Zdroj: ústřední orgán státní správy

Z předložených dat je zřejmé, že celkový počet výběrových řízení značně klesá. Je to způsobeno především velkou administrativní náročností s výběrovými řízeními spojenou a menší fluktuací zaměstnanců, jelikož pod režimem služebního zákona je znemožněna a znatelně snížena fluktuace zaměstnanců ve státní správě. Počet výběrových řízení v rámci služebního zákona je u pozic představených velmi ovlivněn povinnostmi tzv. přesoutěžení těchto služebních míst, daného přechodnými ustanoveními zákona o státní službě § 186 a § 188. Z tohoto počtu jsou pouze dvě vyhlášená výběrová řízení na dvě služební místa, která skutečně nejsou v době vyhlášení obsazena.

V současné době by bylo zapotřebí vyhlásit více výběrových řízení na služební místa nepředstavených avšak je to menší problém zejména z důvodu navýšení administrativní zátěže s tím spojené a pak také z důvodu tzv. přesoutěžení, které má být u všech služebních míst představených vyhlášeno do 30. června 2016. Vzhledem k tomu, že personální odbory nejsou na tuto situaci připravené a počet zaměstnanců



administrujících výběrová řízení je stále stejný, není možné kapacitně všechna výběrová řízení společně s přesoutěženími zvládnout. Je tedy zapotřebí omezovat vyhlášení výběrových řízení na služební místa nepředstavených, řadových pozic, aby bylo dodrženo zákonné ustanovení na přesoutěžení do poloviny tohoto roku.

Odhaduji, že v průběhu příští poloviny roku se poměr výběrových řízení v rámci služebního zákona změní a to zejména z důvodu, že institut tzv. přesoutěžení je nutné dokončit, respektive provést veškerá vyhlášení, do 30. června 2016. Po této lhůtě bude více prostoru věnováno výběrovým řízením na nevedoucí pozice, které teď díky povinnému tzv. přesoutěžení jsou lehce opomíjeny. Jejich celkový počet však i přesto výrazně nevzroste.

Ukazatel celkového počtu přihlášených zaměstnanců se nejvíce odráží v průměrném počtu uchazečů, kteří se do výběrových řízení hlásí. Z předložených dat je patrné, že průměrný počet přihlášených uchazečů se v režimu zákona o státní službě oproti režimu v zákoníku práce rapidně snížil. Rozdíl mezi průměrným počtem přihlášených v režimu zákoníku práce z 11,8 uchazečů na výběrové řízení oproti 1,79 uchazeče ve výběrovém řízení v režimu zákona o státní službě je doslova alarmující. Zejména za předpokladu, že čím více uchazečů se do vyhlášeného výběrového řízení na uvolněné místo přihlásí, tím větší je pravděpodobnost, že mezi nimi bude nalezen nejvhodnější uchazeč, který splňuje veškeré předpoklady stanovené na příslušné uvolněné systemizované místo.

Tento fakt poukazuje na počínající zneprístupnění státní správy pro nové zaměstnance. Podmínky pro přihlášení do výběrového řízení se značně ztížily. Je zapotřebí splňovat veškeré požadavky, které jsou ve výběrovém řízení vyhlášeny, jinak uchazeč nemá příležitost přistoupit k samotným výběrovým pohovorům. Dalším faktorem, který kromě nesplnění všech podmínek ve vyhlášení výběrového řízení může počet přihlášených do výběrového řízení ovlivnit, je skutečnost, že osoby, které jsou přijaty do služebního poměru z prostředí komerční sféry, jsou přijaty na dobu určitou jednoho roku, i když je výběrové řízení vyhlášeno na dobu neurčitou dle § 29 zákona o státní službě. A to z důvodu, že dokud nemají složenou úřednickou zkoušku, zákon nepřipouští jejich přijetí na služební místo na dobu neurčitou. Teprve až po úspěšném složení úřednické zkoušky jim bude služební poměr stanoven na dobu neurčitou tak, jak

bylo vyhlášeno ve výběrovém řízení. S podmínkou složení úřednické zkoušky není spojen jen fakt přijetí na dobu určitou, ale také skutečnost, že tento zaměstnanec do úspěšného složení úřednické zkoušky je bez ohledu na délku své praxe zařazen vždy pouze do prvního platového stupně v dané platové třídě a to zprvu i bez možnosti stanovení osobního příplatku. To znamená, že počáteční plat státního zaměstnance je zejména pro odborníky přicházející z praxe velmi nízký. Zkušební doba stanovená ze zákona v délce 6 měsíců je v porovnání s ostatními faktory již takřka bezvýznamná. Zejména tyto důvody dle poznatků z praxe zapříčiňují nízký počet přihlášených uchazečů do výběrových řízení v režimu zákona o státní službě.

Ukazatel procentuální úspěšnosti ukončení výběrového řízení s kladným výsledkem je také znatelný. V režimu zákoníku práce je úspěšnost poměrně vysoká, činí 82,3 %. V režimu zákona o státní službě nám procento úspěšnosti již klesá na 64,29 %. Osmnáctiprocentní rozdíl je již patrný. Tento fakt je způsoben z poloviny tím, že někteří uchazeči, kteří se do výběrového řízení v režimu zákona o státní službě přihlásí, nejsou znalí poměrů panujících ve státní správě v působnosti tohoto zákona. Týká se to především oněch platových podmínek zmíněných u předchozího ukazatele. Veřejnost s tímto postupem ještě není dostatečně seznámena. Většina uchazečů se tak tyto podmínky dozví až po přihlášení do výběrového řízení pod zákonem o státní službě, stejně jako jsou seznámeni s podmínkami až od zaměstnanců odboru personálního při osobních pohovorech. Pro většinu uchazečů jsou platové podmínky příliš zásadní. Dalším faktorem, který může zapříčiňovat snížení procenta úspěšnosti kladného ukončení výběrového řízení je zvýšená administrace s ním v rámci zákona o státní službě spojená. V režimu zákoníku práce byl proces výběru pružný a rychlý v souvislosti s vybranými druhy a metodami výběru. Uchazeči se výsledek mohli dozvědět bezprostředně po ukončení výběrových pohovorů. Zatímco výběrová řízení v režimu zákona o státní službě jsou administrativně natolik náročná, že jejich celkový proces není již počítán na dny, ale takřka na týdny. A to zejména z důvodu ponechávání lhůt uchazečům k doložení a jejich následnému možnému odvolávání vůči vydaným protokolům. Teprve po zvládnutí všech kroků ve výběrovém řízení a uplynutí veškerých lhůt lze vybrat nejvhodnějšího ze všech žadatelů a oznámit mu, že byl vybrán. Vzhledem k časové náročnosti však již většina vhodných, vybraných, uchazečů je přijata v některé jiné organizaci.

Ze získaných dat je patrné, že zákon o státní službě proces výběrových řízení značně ovlivnil a to spíše v negativním slova smyslu. Všechny ukazatele na tento fakt poukazují. Pro snadnější postup ve výběrových řízeních by bylo účelné kompletní vyřazení využití správního řádu z celého procesu výběrových řízení.

#### **4.5 ZÍSKÁVÁNÍ A VÝBĚR ZAMĚSTNANCŮ V REŽIMU ZÁKONA O STÁTNÍ SLUŽBĚ**

Zákon o státní službě si dává za cíl odpolitizovat státní správu, učinit ji transparentnější a sjednotit ji. Služební zákon upravuje právní poměry státních zaměstnanců, organizační věci státní služby, služební vztahy státní zaměstnanců, jejich odměňování a řízení ve věcech služebního poměru. Dále služební zákon upravuje organizační věci týkající se zaměstnanců ve správních úřadech, kteří pracují v základním pracovněprávním vztahu. V současné době ve většině správních úřadů jsou zaměstnanci na základě schválené systemizace vládou zařazeni z části pod zákoník práce a z části pod zákon o státní službě. Rozdělení zaměstnanců závisí na druhu činnosti, kterou na systemizovaném místě vykonávají. Druhy činností, které svým charakterem spadají pod služební zákon, jsou definovány v § 5 tohoto zákona. Jedná se především o správní činnosti organizačních složek státu. Státní zaměstnanci, kteří jsou oprávněni vést podřízené státní zaměstnance, ukládat jim služební úkoly, řídit je, kontrolovat jejich výkon služby a organizovat je, jsou pro účely služebního zákona nazýváni představenými. V čele každého služebního úřadu stojí služební orgán. Kdo je služebním orgánem je stanoveno v § 10 zákona o státní službě. Služební orgán rozhoduje a jedná ve věcech služebního poměru. V ministerstvech a v Úřadu vlády vznikla pozice státního tajemníka, který je v systemizaci úřadu na úrovni náměstka pro řízení sekce. Státní tajemník řídí činnosti související se zajišťováním organizačních věcí služby a dalších činností s tím spojených. Na Ministerstvu vnitra, zastřešujícím orgánu státní správy, je zřízena sekce pro státní službu, v jejímž čele stojí náměstek pro státní službu. Ministerstvo vnitra metodicky řídí a koordinuje činnosti státní služby na celém území republiky.

Získávání a výběr zaměstnanců spadajících pod zákon o státní službě je složitým procesem. Celý proces se řídí výhradně zákonem o státní službě s odkazy na zákon č. 500/2004 Sb., správní řád. Ministerstvo vnitra, jakožto nejvyšší orgán státní správy, vydalo podrobné pokyny vztahující se k provádění výběrových řízení v dokumentu s názvem „Metodický pokyn náměstka ministra vnitra pro státní službu č. 6/2015, kterým se stanoví podrobnosti k provádění výběrových řízení na obsazení služebních míst státních zaměstnanců a představených“. Tento metodický pokyn byl vydán 17. srpna 2015 a již aktualizován k 21. prosinci 2015. Metodický pokyn popisuje postupy v rámci výběrových řízení od vyhlášení výběrového řízení až po vydání rozhodnutí o přijetí do služebního poměru a zařazení na služební místo, u představených rozhodnutí o přijetí do služebního poměru a jmenování na služební místo představeného. Zákon o státní službě v § 188 odst. 6 určuje, že všichni představení, kteří byli na základě tohoto zákona k 1. červenci 2015 do služebního poměru automaticky překlopeni, musí být v zákonem určených lhůtách tzv. přesoutěžení. Tzv. institut přesoutěžení v praxi znamená, že na veškerá místa představených, která jsou systemizována jako služební, musí být do určitého zákonem stanoveného data vyhlášeno výběrové řízení za podmínek stanovených zákonem v rámci přechodných ustanovení. V souvislosti s průběhem výběrových řízení a nutností přesoutěžení představených zaměstnanců i v podřízených úřadech ústředních správních úřadů dle § 186 odst. 4 Ministerstvo vnitra vydalo taktéž metodickou pomůcku k vyhlásování výběrových řízení na služební místa vedoucích služebních úřadů, která byla publikována taktéž 17. srpna 2015.

Získávání a výběr zaměstnanců je souhrn personálních činností, se kterými počítá také zákon o státní službě. Ovšem v rámci mantinelů, které pro personální práci nastavil. Proces získávání a výběru zaměstnanců v sobě zahrnuje činnosti, kterými se identifikují volná místa v organizaci, oslovují možní uchazeči o zaměstnání, kteří splňují požadavky na dané služební místo, a kterým se vybírají nejvhodnější uchazeči. Proces získávání zaměstnanců spočívá v informování o volných služebních místech v organizaci, nabízení těchto služebních míst, získávání požadovaných informací od uchazečů, v předvýběru uchazečů a jejich následném výběru včetně komplexního administrativního zajištění veškerých těchto činností.

Proces získávání zaměstnanců pod zákonem o státní službě je stále klíčovou aktivitou získávání pracovní síly organizace avšak v podmínkách stanovených zákonem. Získávání zaměstnanců by stále mělo zůstat personální činností, která je strategicky orientovaná a bere v úvahu dlouhodobé potřeby obsazení volného služebního místa. Množství uchazečů, kteří projeví svůj zájem o obsazované služební místo, závisí na okolnostech a podmínkách, které jsou s volným služebním místem spojeny. Podmínky, které zájem uchazečů ovlivňují, se dělí na vnitřní a vnější. Vnější podmínky souvisejí s neovlivnitelnými faktory, stejně jako u získávání zaměstnanců na základě zákoníku práce. Vnitřní podmínky poté souvisejí s požadavky na zaměstnance týkající se jeho vzdělání a specializace, zároveň zde hrají roli pracovní podmínky, kterými se rozumí především odměna za práci společně s výhodami určenými pro státní zaměstnance, postavení služebního místa v hierarchii organizace a s tím spojené povinnosti a zodpovědnost vztahující se k danému služebnímu místu.

Zaměstnanec pro obsazení volného služebního místa lze získat jak z vnějších tak z vnitřních zdrojů organizace podobně jako pod zákoníkem práce. Zásadní rozdíl se však nachází v tom, že organizace si již nemá pravomoc sama zvolit, ke kterému ze zdrojů přistoupí. Zákon o státní službě jasně stanovuje, že výběrové řízení na obsazení volného služebního místa musí být vyhlášeno veřejně, aby měl kdokoli, komu to umožní služební zákon, možnost se přihlásit. Navíc v rámci zjištění potřeby vyhlášení výběrového řízení před samotným vyhlášením je zapotřebí nahlédnout do rejstříku státních zaměstnanců zařazených mimo výkon služby, zda se mezi nimi nenalézá státní zaměstnanec, který vykonával službu v témže oboru služby ve stejné platové třídě se stejnými požadavky stanovenými na uvolněné služební místo. Pokud se mezi nimi takový státní zaměstnanec nalezne, musí být přijat na uvolněné služební místo bez výběrového řízení.

Nejen možnost výběru okruhu potenciálních zaměstnanců, ale také celý proces získávání a výběru je upraven zákonem o státní službě a metodickým pokynem náměstka ministra vnitra pro státní službu č. 6/2015, kterým se stanoví podrobnosti k provádění výběrových řízení na obsazování služebních míst státních zaměstnanců a představených, které udávají jasná pravidla, která nesmí být překročena. V případě

porušení těchto pravidel má žadatel ve většině fází výběrového řízení možnost podat odvolání prostřednictvím uchazečů či podáním stížností.

#### **4.5.1 IDENTIFIKACE POTŘEBY ZÍSKÁNÍ ZAMĚSTNANCE**

Identifikace potřeby musí vycházet z potřeb úřadu jak plánovaných tak operativních. Plánování potřeb vychází především z vládou schválené systemizace, která udává celkový počet míst v úřadu a zároveň jejich přesné rozdělení do jednotlivých sekcí, odborů, oddělení. Místa jsou charakterizována nejen svým postavením, hierarchií, v úřadu, ale také svým platovým stupněm a dalšími možnými podmínkami, které se k němu vážou. V rámci služebního zákona lze k systemizovanému služebnímu místu stanovit podmínky na úroveň znalosti cizího jazyka, odborného zaměření vzdělání nebo jiný odborný požadavek potřebný pro výkon služby na daném služebním místě. Za jiný odborný požadavek se považuje například atestace. Dále je na služební místo možné stanovit požadavek na způsobilost seznamovat se s utajovanými informacemi v souladu s právním předpisem upravujícím ochranu utajovaných informací.

Současné plánování a identifikace potřeb vychází v současnosti výhradně ze schválené systemizace a se služebními místy v úřadě nelze volně hýbat.

Identifikace potřeby by měla probíhat s předstihem akutní potřeby obsazení služebního místa a zároveň před realizací procesu samotného získávání zaměstnanců. Tato identifikace by měla probíhat již ve chvíli, když se úřad dozví, že zaměstnanec z úřadu odchází, vyhrál výběrové řízení na jiné služební místo v rámci stejného úřadu nebo odchází do starobního nebo invalidního důchodu. Vzhledem k faktu, že státní zaměstnanec ve většině případů neodchází z úřadu ze dne na den, je zde dostatečný prostor pro rychlou identifikaci potřeby a následné zahájení procesu získávání a výběru nového zaměstnance.

#### **4.5.2 POPIS A SPECIFIKACE OBSAZOVANÉHO SLUŽEBNÍHO MÍSTA**

V návaznosti na identifikaci potřeby získání nového zaměstnance do služebního úřadu na uvolněné služební místo je zapotřebí nejdříve stanovit veškeré údaje, které se vztahují k uvolněnému služebnímu místu. Tyto informace jsou obsahem popisu a specifikace služebního místa. Jedná se o veškeré požadavky stanovené na služební místo, které v sobě zahrnují název a popis služebního místa, popis činností, které se na uvolněném služebním místě vykonávají společně s povinnostmi a odpovědností. Dále se jedná o uvedení platové třídy, která je na dané služební místo stanovena systemizací. A v neposlední řadě je nutné sledovat, popřípadě stanovit, požadavky na služební místo dle § 25 odst. 5 zákona o státní službě, které se týkají odborného zaměření vzdělání nebo jiného odborného požadavku potřebného pro výkon služby, úrovně znalosti cizího jazyka nebo způsobilosti seznamovat se s utajovanými informacemi v souladu s právním předpisem upravujícím ochranu utajovaných informací. Veškeré tyto speciální požadavky stanovené na základě § 25 odst. 5 je třeba, aby služební úřad měl stanovené ve svém služebním předpise, který je vydáván státním tajemníkem v tomtéž úřadě. Pokud nejsou zapsány v systemizaci a vydány služebním předpisem úřadu, nelze je považovat za adekvátní a dále s nimi pracovat v rámci vyhlášení výběrového řízení na volné služební místo.

Všechny takto stanovené charakteristiky se následně promítnou do Oznámení o vyhlášení výběrového řízení na uvolněné služební místo. Tyto zadané charakteristiky a požadavky umožní potencionálním uchazečům posoudit a rozhodnout se, zda se do vyhlášeného výběrového řízení přihlásí či nikoli. Se všemi stanovenými charakteristikami se v této fázi získávání a výběru zaměstnanců pracuje v rámci všech dalších personálních činností s tím spojených a prolínají se celým procesem získávání a výběru zaměstnanců.

#### **4.5.3 ZVÁŽENÍ ALTERNATIV**

V této fázi získávání a výběru zaměstnanců oproti postupu v rámci zákoníku práce již nemáme možnost zvažovat možné alternativy naložení s uvolněným služebním

místem. Ve služebním zákoně není možné volné služební místo ze dne na den zrušit (šlo by jen na základě změny systemizace a následným odsouhlasením vládou České republiky), pokrýt práci v rámci přesčasů jinými pracovníky, formou prací konaných na dohodu o provedení práce či dohodou o pracovní činnosti ani pokrytím práce externími dodavateli například pomocí outsourcingu. Volné služební místo lze pokrýt pouze jiným služebním úvazkem.

Na uvolněné služební místo lze tedy pouze vyhlásit výběrové řízení v rámci služebního zákona. Pouze v případech, kdy se jedná o uvolněné místo za státního zaměstnance odcházejícího na mateřskou či rodičovskou dovolenou, lze toto služební místo dočasně obsadit v mezích a podmínkách zákoníku práce. Vždy se v tomto případě jedná o obsazení na dobu určitou. Pokud se úřad rozhodne o obsazení takového místa prostřednictvím zákoníku práce tak i výběrové řízení v tomto případě je realizováno v podmínkách stanovených zákoníkem práce a ke služebnímu zákonu se vůbec nepřihlíží.

#### **4.5.4 VÝBĚR CHARAKTERISTIK POPISU A SPECIFIKACE SLUŽEBNÍHO MÍSTA**

Na obsazení volného služebního místa je vždy nutné vyhlásit výběrové řízení, pokud se služební místo neobsazuje na základě § 24 odst. 5 a § 51 odst. 5 zákona o státní službě. Vyhlášení výběrového řízení se v mezích služebního zákona vždy vyhláší Oznámením o vyhlášení výběrového řízení. Oznámení o vyhlášení výběrového řízení je formulář, který tvoří přílohu k metodickému pokynu, kterým náměstek pro státní službu stanoví podrobnosti k provádění výběrových řízení na obsazení služebními místy státních zaměstnanců a představených. V textu jsou stanoveny obecné požadavky, které musí žadatel o přijetí do služebního poměru splňovat, aby mohl požádat o přijetí do služebního poměru a být zařazen či jmenován na služební místo. Mezi obecné požadavky, které musí splňovat každý uchazeč o přijetí do služebního poměru stanovené § 25, patří:



- povinnost být občanem České republiky, občanem jiného členského státu Evropské unie nebo občanem státu, který je smluvním státem Dohody o Evropském hospodářském prostoru. V některých případech vláda může stanovit v rámci systemizace požadavek na státní občanství České republiky bez možnosti být občanem jiného státu viz výše. Tento požadavek se stanovuje pouze u některých míst a v případech s ohledem na ochranu veřejného zájmu;
- dosažení věku 18 let;
- bezúhonnost uchazeče;
- dosažení vzdělání stanového zákonem o státní službě (souvisí s jednotlivými platovými třídami, zákon o státní službě tyto základní požadavky k platovým třídám stanovuje v příloze č. 1 tohoto zákona);
- mít potřebnou zdravotní způsobilost k danému služebnímu místu.

U žadatelů, kteří nejsou státními občany České republiky je nutné, aby prokázali znalost českého jazyka, jak to stanovuje zákon o státní službě v § 25 odst. 2.

V Oznámení o vyhlášení výběrového řízení je dále uvedeno, že pokud se jedná o jmenování na služební místo představeného uchazeče, narozeného přede dnem 1. prosince 1971, musí tento uchazeč dále ze zákona splňovat požadavky na předložení originálu nebo úředně ověřené kopie osvědčení dle § 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 a dále čestné prohlášení dle § 4 odst. 3 téhož zákona.

Kromě těchto požadavků stanovených zákonem je zapotřebí v Oznámení o vyhlášení výběrového řízení uvést také požadavky stanovené služebním předpisem daného úřadu, pokud takový existuje, kterými mohou být již zmíněné požadavky na úroveň znalosti cizího jazyka, požadavek na zaměření vzdělání nebo jiný odborný požadavek potřebný pro výkon služby a požadavek na způsobilost seznamovat se s utajovanými informacemi v souladu s právním předpisem upravujícím ochranu utajovaných informací.

Všechny tyto požadavky je ze zákona nutné v Oznámení o vyhlášení výběrového řízení uvést. V tomto Oznámení se dále uvádí celý název obsazovaného služebního

místa, obory služby vztahující se k danému služebnímu místu, délka služebního poměru zda je jedná o dobu neurčitou nebo určitou, zařazení služebního místa do platové třídy, náplň činnosti na služebním místě, místo výkonu služby, datum nástupu do služby, způsoby a lhůty pro podání žádosti a dále další přílohy, které by uchazeč měl k žádosti přiložit. Mezi další přílohy řadíme strukturovaný profesní životopis, motivační dopis, písemnou práci na téma uvedené v Oznámení o vyhlášení apod.

Oproti zákoníku práce, kde se uvádí požadavky dle důležitosti a dělí se primárně do skupin nezbytné (povinné, uchazeč je potřebuje pro výkon činnosti), žádoucí (pro uchazeče nejsou nutné, ale pomáhají k lepšímu výkonu činnosti), vítané (tyto požadavky nejsou po uchazečích vyžadovány, ale zvyšují využitelnost uchazeče v organizaci) a okrajové (nejsou nutné) je v rámci služebního zákona bezpodmínečně nutné splnit vše, co je v Oznámení o vyhlášení výběrového řízení uvedeno. Vyjma předložení některých dokumentů, které striktně nevyžaduje zákon jako je např. strukturovaný profesní životopis. V podmínkách realizace výběrových řízení, zejména při osobním pohovoru, pod zákonem o státní službě je zakázáno požadovat po uchazečích jakékoli osobnostní charakteristiky, lze uvádět pouze profesní požadavky, které se dají doložit nebo jsou měřitelné. V těchto Oznámeních není možné ani uvádět požadovanou délku praxe pokud tak výslovně nestanoví zákon u některých služebních míst v úřadě.

V Oznámení o vyhlášení výběrového řízení je zároveň také vhodné a doporučené uvést, zda osobní pohovor bude také doplňován nějakou písemnou zkouškou včetně zaměření takovéto zkoušky.

#### **4.5.5 IDENTIFIKACE POTENCIONÁLNÍCH ZDROJŮ ZAMĚSTNANCŮ**

V prostředí zákoníku práce je tento krok aplikován jako rozhodování, ze kterých zdrojů organizace bude na základě stanovených požadavků na volné pracovní místo uchazeče o zaměstnání hledat, na které se zaměří. V rámci služebního zákona toto rozhodování není možné. Pokud dojde ke zveřejnění, musí to být zveřejněno na úřední desce instituce a být přístupné pro všechny.

V tomto kroku však mezi stanovením požadavků na služební místo a zveřejněním těchto požadavků je zapotřebí nahlédnout do registru státních zaměstnanců, který je provozován prostřednictvím Ministerstva vnitra na portále Informačního systému o státní správě, do kterého mají přístup vybraní zaměstnanci personálních útvarů napříč služebními úřady. V tomto registru jsou uvedeni také zaměstnanci, kteří jsou postaveni mimo službu. Právě do této skupiny je třeba nahlédnout, jelikož dle zákona se výběrové řízení nekoná, je-li v tomto seznamu státní zaměstnanec, který vykonával službu v témže oboru služby ve stejné platové třídě se stejnými stanovenými požadavky na služební místo jako je plánované zveřejnění Oznámení na obsazované služební místo. Pokud takový zaměstnanec, který vyhovuje všem podmínkám, v seznamu je, je zapotřebí jej zařadit na obsazované služební místo bez vyhlášení výběrového řízení. V případě, že v tomto registru žádný takový uchazeč, který by splňoval všechny požadavky, není, můžeme přistoupit k dalším personálním aktivitám, které jsou následující v procesu získávání a výběru zaměstnanců.

#### **4.5.6 VOLBA METOD ZÍSKÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ**

Vyhlášení výběrového řízení v zákoníku práce lze provést mnoha způsoby, kterými jsou například získání zaměstnanců na základě doporučení, přímého oslovení vyhlédnutého potencionálního uchazeče, prostřednictvím vývěsek, letáků, inzerce ve sdělovacích prostředcích, komerčních zprostředkovatelů, spolupráci se vzdělávacími institucemi, s odbory, sdruženími odborníků, úřady práce apod.

V mezích služebního zákona je jasně dáno § 24 odst. 6, že výběrové řízení vyhláší služební orgán na úřední desce úřadu a dále v informačním systému o státní správě, kde právní účinky zveřejnění Oznámení nabývá zveřejněním na úřední desce příslušného služebního úřadu. Zveřejnění oznámení v informačním systému o státní správě má pouze informační charakter. Další možnosti vyhlášení výběrového řízení zakázány nejsou, avšak se vždy musí dodržet zveřejnění všech podmínek vztahujících se k obsazovanému služebnímu místu. Oznámení o vyhlášení výběrového řízení lze tedy umístit také na internetové stránky služebního úřadu či prostřednictvím webových stránek zprostředkovávajících nabídky práce, které mohou být všeobecné či profesně zaměřeny.

Problémem při zveřejnění prostřednictvím webů zprostředkovávajících nabídky práce je, že na většině těchto stránek jsou omezené délky inzerátů a především se na ně dá často odpovídat jen klikem na tlačítko odpovědět, které nabídne pouze zaslání životopisu a dalších dokumentů. Tento způsob však pro účely služebního zákona není vyhovující, neboť žádosti lze podávat pouze písemně osobním podáním na podatelnu služebního úřadu, zasláním služebnímu orgánu prostřednictvím provozovatele poštovních služeb, datovou schránkou nebo i elektronicky ale pouze za předpokladu, že je tato žádost podepsána uznávaným elektronickým podpisem. Všechny dokumenty musí být opatřeny nápisem „neotvírat“ „výběrové řízení na služební místo...“.

Nejčastěji je tak používáno k zákonem stanoveným možnostem navíc pouze zveřejnění oznámení na vlastních webových stránkách služebního úřadu povětšinou pod záložkou volná služební místa. V souvislosti s tímto vyhlášením bývají zveřejněny také požadované formuláře a šablony, na kterých lze žádosti a další požadavky dokládat.

#### **4.5.7 VOLBA INFORMACÍ A DOKUMENTŮ A UVEŘEJNĚNÍ NABÍDKY ZAMĚSTNÁNÍ**

Tyto dva kroky, které se běžně používají v prostředí zákoníku práce, jsou v rámci služebního zákona řešeny a popsány již v předešlých krocích. Běžná praxe mimo služební zákon řeší kompletní obsah inzerátu a jeho konkrétní zadání vybraným způsobem zveřejnění.

Oznámení o vyhlášení výběrového řízení na obsazení služebního místa státního zaměstnance vyhláší výhradně služební orgán, kterým je státní tajemník jde-li o služební místo v ministerstvu nebo Úřadu vlády, nebo vedoucí služebního úřadu, jde-li o služební místo v jiném správním úřadu než v ministerstvu nebo Úřadu vlády. Na služební místo představeného vždy ten, jak tomu stanovuje § 51 odst. 7 zákona o státní službě a v případech přesoutěžení služebních míst vedoucích služebních úřadů náměstek ministra vnitra pro státní službu.

Pokud služební úřad uzná za vhodné, lze zveřejnit společné výběrové řízení. Tohoto způsobu lze využít pouze v případě, že je obsazováno v tomtéž služebním úřadu několik

identických míst což znamená míst ve stejném oddělení, ve stejné platové třídě a se stejnými obory služby. Tento způsob není příliš využíván, jelikož stane-li se, že jedno z výběrových řízení musí být z nějakého důvodu zrušeno, má to stejný dopad i na ty ostatní.

Oznámení o vyhlášení výběrového řízení na služební místo musí být vždy vyhlášeno se všemi zákonnými náležitostmi. Veškeré požadavky jsou uveřejněny společně s uvedením a specifikací, jakým způsobem je možné požadavky dokládat.

#### **4.5.8 SHROMAŽĎOVÁNÍ INFORMACÍ A DOKUMENTŮ OD UCHAZEČŮ**

Jedná se o období, které je mezi zveřejněním Oznámení o vyhlášení výběrového řízení a ukončením lhůty, ve které uchazeči mohou podávat své žádosti o přijetí do služebního poměru a zařazení na služební místo či jmenování na služební místo představeného. Přičemž žádost o přijetí se podává pouze tehdy, kdy je uchazečem osoba, která ještě není ve služebním poměru. Všichni uchazeči poté podávají žádost o zařazení na služební místo nebo v případě služebního místa představeného se jedná o jmenování na služební místo představeného.

V tomto období se mohou potencionální uchazeči obracet na služební úřad za účelem získání dalších informací o služebním místu nebo podmínkách přijetí. Informace jsou podávány pověřenými pracovníky personálního útvaru ve služebním úřadu nebo z hlediska odborného zaměření samotného služebního místa se obrací na konkrétní vedoucí osoby, které poskytují bližší informace o náplni práce na daném služebním místě.

Uchazeči poté ve stanovené lhůtě podávají žádosti služebnímu úřadu prostřednictvím stanovených možností uvedených v Oznámení o vyhlášení výběrového řízení. V režimu zákoníku práce personalisté mohli kontrolovat přijaté doklady a žádat o případné doplnění chybějících informací. Služební zákon tuto možnost zavrhuje. Žádosti o přijetí v rámci služebního zákona jsou zaměstnanci povinni pouze na obálce označit datem, kdy žádost dorazila do služebního úřadu a také pořadovým číslem přijetí. Poté se všechny nerozlepené obálky ze zákona musejí ukládat do uzamykatelné

schrány, ze které jsou vyjímány až po uplynutí lhůty pro podávání žádostí a teprve až poté jsou kontrolovány. Doporučený čas na zveřejnění Oznámení je alespoň 15 kalendářních dní.

#### **4.5.9 PŘEDVÝBĚR UCHAZEČŮ A SESTAVENÍ SEZNAMU UCHAZEČŮ K POHovorŮM**

Personalisté pracující v prostředí platnosti zákoníku práce v této fázi z předložených dokumentů od uchazečů vybírají ty nejhodnější, kteří budou pozváni k osobním pohovorům a dalším fázím výběru zaměstnanců. Některé instituce v rámci předvýběru organizují s uchazeči také předběžné pohovory. Uchazeči se zpravidla dělí na tři skupiny, kterými jsou uchazeči velmi vhodní (jsou pozváni k výběrovým procedurám), uchazeči vhodní (jsou zařazeni do výběrových procedur všichni, pokud jich není příliš) a uchazeči nevhodní (jsou zdvořile odmítnuti). Část vybraných uchazečů poté postupuje do dalších kol výběrového řízení.

Služební zákon s možností posuzování počítá pouze v mezích stanovených zákonem. K osobním pohovorům tak musím být pozváni všichni ti, kteří splňují zákonem stanové podmínky pro přijetí. Služební orgán smí vyřadit pouze ty uchazeče, jejichž žádosti nemají náležitosti stanovené zákonem, žádosti jsou nesrozumitelné nebo ze žádosti není patrné, kdo ji podal či čeho se domáhá, a nebo žadatel nesplňuje předpoklady a požadavky dle § 25 (s výjimkou §25 odst. 5 písm. b – způsobilost seznamovat se s utajovanými informacemi v souladu s právním předpisem upravujícím ochranu utajovaných informací), těmito předpoklady se rozumí úroveň znalosti cizího jazyka, odborné zaměření vzdělání nebo jiné odborné požadavky potřebné pro výkon služby vztahující se k danému služebnímu místu, které jsou stanoveny příslušným služebním předpisem a uchazeči jsou o jejich splnění informováni v Oznámení o vyhlášení výběrového řízení.

Jednotlivé předpoklady a požadavky musí uchazeč vždy dokládat příslušnými listinami. Všechny tyto podmínky musí být splněny ke dni podání žádosti.

Splnění předpokladu státního občanství lze doložit čestným prohlášením a následným předložením občanského průkazu, který je povinný předložit před samotným osobním pohovorem. Možností je také doložení kopie občanského průkazu, avšak musí u této kopie být přiložen také souhlas se zpracováním osobních údajů. Tento způsob však není příliš vhodným ani žádaným. Pokud není žadatel občanem České republiky je povinen prokázat znalost českého jazyka způsobem uvedeným v § 25 odst. 2 zákona o státní službě, což znamená povinnost předložit doklad prokazující, že se na žadatele vztahuje výjimka z prokázání znalosti českého jazyka. Výjimka je udělována pokud žadatel doloží, že absolvovat alespoň po dobu 3 školních let základní, střední nebo vysokou školu, na které byl vyučujícím jazykem český jazyk. V případě, že žadatel není českým občanem a ani se na něj nevztahuje výjimka z prokázání je povinen složit zkoušku z českého jazyka. Žadatel má nárok na úhradu nákladů na jednu zkoušku z českého jazyka od služebního úřadu, na jehož služební místo se hlásí. Způsob doložení požadavku na minimální věk 18 let není zákonem definován, většinou se dokládá v rámci splnění předpokladu státního občanství.

Svéprávnost je pro účely služebního zákona dokládána písemným čestným prohlášením. Vzor čestného prohlášení tvoří povětšinou přílohu žádosti. Svěprávnost je definována § 15 odst. 2 občanského zákoníku, kdy se za plně svéprávnou osobu považuje osoba, která dosáhla věku 18 let za předpokladu, že jí nebyla její svéprávnost omezena soudem.

Bezúhonnost žadatel osvědčuje výpisem z evidence Rejstříku trestů, který nesmí být starší než 3 měsíce k datu podání žádosti v rámci výběrového řízení. Služební úřad má pravomoc si za účelem ověření, zda žadatel splňuje předpoklad bezúhonnosti, vyžádat výpis z evidence Rejstříku trestů elektronicky dálkovým přístupem. V takovém případě to však služební orgán musí uvést přímo v Oznámení o vyhlášení výběrového řízení a žadatel poté sám výpis z evidence Rejstříku trestů nedokládá. V případě, že žadatel není občanem České republiky, zákon určuje, že předpoklad bezúhonnosti se dokládá obdobným dokladem prokazující bezúhonnost, který vydává stát, jehož je státním občanem. Takový doklad nesmí být opět starší 3 měsíců. Toto osvědčení o bezúhonnosti musí vydat také stát či státy, v nichž žadatel pobýval v posledních 3 letech nepřetržitě po dobu delší než 6 měsíců. Všechny tyto dokumenty musí být

opatřeny úředním překladem do českého jazyka. Pokud takový doklad domovský stát nevydává, doloží jej uchazeč písemným čestným prohlášením o bezúhonnosti. Za bezúhonného se nepovažují osoby stanovené § 25 odst. 3 zákona o státní službě, kterými jsou pravomocně odsouzeni pro úmyslný trestný čin nebo pro trestný čin proti pořádku ve věcech veřejných z nedbalosti, pokud odsouzení nebylo zahlazeno nebo pokud se na pachatele nehledí, jako by nebyl odsouzen. Jestliže třesní stíhání pro takový trestný čin bylo podmíněně zastaveno nebo bylo-li rozhodnuto o schválení narovnání a zastavení trestního stíhání. Předpoklad bezúhonnosti je v tomto případě splněn až po uplynutí 5 let ode dne nabytí právní moci těchto rozhodnutí. Náklady vynaložené na výpis z evidence Rejstříku trestů si žadatel hradí sám.

Zdravotní způsobilost žadatel dokládá platným lékařským posudkem. Lze doložit také čestným prohlášením, avšak lékařský posudek musí být v originále předložen nejpozději bezprostředně před konáním osobního pohovoru. Náklady na lékařský posudek si žadatel hradí sám.

Splnění požadavku dosaženého vzdělání určeného zákonem o státní službě a splnění požadavků uvedenými v § 25 odst. 5 písm. a) zákona o státní službě, jsou-li stanoveny služebním předpisem na dané služební místo žadatel dokládá příslušnými listinami, které splnění těchto požadavků prokazují. Dosažení úrovně vzdělání se tak dokládá originálem nebo úředně ověřenou kopií vysvědčení, vysokoškolského diplomu v závislosti na požadavku. Úroveň znalosti cizího jazyka se dokládá originálem nebo úředně ověřenou kopií certifikátů, osvědčení nebo jiných dokladů uvedených v rozhodnutí Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy č. j. MSMT-24195/2013 ze dne 24. července 2013, kterým se stanoví Seznam standardizovaných jazykových zkoušek pro účely systému jazykové kvalifikace zaměstnanců ve správních úřadech.

Splnění předpokladu způsobilosti seznamovat se s utajovanými informacemi žadatel dokládá příslušným dokladem (Oznámením o splnění podmínek pro přístup k utajované informaci stupně utajení Vyhrazené nebo Důvěrné). Tento požadavek nemusí žadatel dokládat společně s podáním žádosti. S ohledem na lhůty pro vyřízení těchto dokladů se žadatel smí přijmout do služebního poměru a zařadit či jmenovat na služební místo i v případě, pokud před vstupem do služby a před zařazením či jmenováním na služební



místo doloží, že požádal o vykonání potřebné prověrky Národní bezpečnostní úřad. Pokud by jeho žádost o vydání tohoto osvědčení byla následně Národním bezpečnostním úřadem zamítnuta nastal by důvod pro převedení zaměstnance na jiné služební místo nebo v případě zkušební doby by bylo možné zrušit zaměstnanci služební poměr ve zkušební době, jelikož pozbyl předpokladů určených na dané služební místo, které jsou potřebné pro řádné vykonávání služby. Pokud je na služebním místě stanoven stupeň utajení Vyhrazené, lze splnění pro vydání oznámení v zásadě odvodit již z podkladů pro výběrové řízení popřípadě tuto otázku projednat s bezpečnostním ředitelem nebo jinou pověřenou osobou pro tyto účely, aby bylo zajištěno, že žadateli bude v případě přijetí do služebního poměru oznámení vydáno.

V případě, že je v Oznámení o vyhlášení výběrového řízení na služební místo představeného stanoven zákonný požadavek praxe, dokládá se příslušnými listinami, kterými může být například výpis z personálního spisu, originály či úředně ověřené listiny potvrzení o zaměstnání vydaných zaměstnavateli, pracovní smlouvy, které prokazatelně potvrzují dosaženou délku výkonu činností, zastávanou funkci apod. V případě, že uchazeč byl v období, ve kterém se počítá požadovaná praxe na mateřské nebo rodičovské dovolené, prodlužuje se o tuto dobu lhůta pro doložení praxe.

Součástí žádosti o přijetí a jmenování na služební místo představeného je pro žadatele narozeného přede dnem 1. prosince 1971 také nutné doložení 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 („lustrační zákon“). Lustrační osvědčení musí žadatel doložit nejpozději před vyhodnocením výsledků pohovorů. Dále také doloží čestné prohlášení dle § 4 odst. 3 téhož zákona.

K žádosti žadatel dále dokládá další listiny, které jsou stanoveny v Oznámení o vyhlášení výběrového řízení, kterými jsou například strukturovaný profesní životopis, motivační dopis, písemná práce na zadané téma apod.

Uchazeči v případě zájmu přihlášení do výběrového řízení služebnímu úřadu zasílají žádost společně se všemi požadovanými přílohami, které jsou uvedeny v Oznámení o vyhlášení výběrového řízení. Pokud se do výběrového řízení hlásí osoba, která již je

státním zaměstnancem a vykonává službu v témže služebním úřadu, může na základě § 6 odst. 2 správního řádu ve své žádosti odkázat na listiny, které jsou součástí jejího osobního spisu vedeného u daného služebního úřadu, nemusí tak tyto listiny sama dokládat. V případě, že se na služební místo hlásí osoba, která je státním zaměstnancem v jiném služebním úřadu, služební orgán u ní neověřuje předpoklad věku.

Pokud by součástí žádosti žadatel doložil pouze prosté kopie požadovaných listin, není to důvod k vyřazení žádosti. Služební orgán v tomto případě vyzve žadatele v pozvánce na osobní pohovor, aby tyto ověřené kopie či originály listin doložil bezprostředně před konáním osobního pohovoru. Naopak pokud by žadatel společně se žádostí doložil originály listin jako např. originál vysokoškolského diplomu, služební orgán si pro účely výběrového řízení pořídí kopii, na které vyznačí úřední záznam, že jde o kopii pořízenou služebním úřadem z doloženého originálu listiny a uloží ji do spisu. Originál dokumentu po provedení kopie vrátí žadateli v průběhu výběrového řízení.

Posuzovány mohou být pouze žádosti, které jsou služebnímu úřadu zaslány v požadované lhůtě, která je uvedena v Oznámení o vyhlášení výběrového řízení. Tato lhůta by měla být minimálně v trvání 15 dní ode dne vyhlášení Oznámení. Veškeré došlé přihlášky se neotevívají, pouze zaevidují a ukládají do uzamykatelné schránky. Žádosti doručené prostřednictvím datové schránky nebo elektronicky na adresu služebního úřadu je třeba vést v elektronické spisové službě jako neveřejné dokumenty. S ohledem na rovné zacházení je zapotřebí, aby se k těmto žádostem přistupovalo jako k listinným, tudíž aby byly posuzovány společně s ostatními až při procesu otevírání obálek. Pro zachování této zásady je vhodné, aby tyto elektronické dokumenty byly převedeny do listinné podoby postupem podle § 69a odst. 1 zákona č. 499/2004 Sb., o archivnictví a spisové službě a o změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů nebo aby byla provedena z moci úřední konverze žádosti v elektronické podobě do listinné podoby. Následně je takto převedená žádost vložena do obálky, označena příslušným číslem a uložena společně s ostatními žádostmi zaslány v listinné podobě do uzamykatelné schránky.

Po ukončení lhůty pro podání žádostí je zapotřebí několik dní počkat, pokud ještě některé žádosti zaslané prostřednictvím provozovatelů poštovních služeb nedorazí. V tomto případě je rozhodující datum podání žádosti provozovateli poštovních služeb, které je vyznačeno na obálce. Po přiměřené lhůtě se následně může přistoupit k procesu otevírání obálek a posuzování jednotlivých žadatelů, zda vyhovují podmínkám vyhlášeného výběrového řízení či nikoli. Otevírání obdržených obálek provádí služební orgán anebo jím pověřeni zaměstnanci služebního úřadu. Tyto osoby provedou vyhodnocení zaslaných obálek od všech uchazečů a posoudí uchazeči zaslané dokumenty. Žádosti musejí obsahovat veškeré požadované dokumenty vyjma způsobilosti seznamovat se s utajovanými informacemi. Pokud některá z žádostí nespĺňuje všechny požadované náležitosti, služební orgán ji z výběrového řízení vyřadí. Vyřazení žádosti se neprovádí v případě, že žadatel nedoloží další požadované dokumenty, mezi které patří strukturovaný profesní životopis, motivační dopis nebo koncepce. Nedoložení těchto dokumentů není důvodem k vyřazení. Pokud v žádosti chybí některé zákonem stanovené dokumenty, služební zákon předpokládá vyřazení těchto žádostí. Avšak správní řád, na který se zákon o státní službě v některých případech odkazuje, naopak udává v § 45 správního řádu, že je zapotřebí po uchazečích požadovat doložení a teprve poté, kdy uchazeči na výzvu nedoloží, se smí žádost vyřadit. V tomto případě dochází v praxi k jistým zmatkům a nedorozuměním neboť každý služební úřad k této problematice přistupuje jiným způsobem. Některé služební úřady po uchazečích doložení nepožadují a žádost ihned s odkazem na služební zákon vyřazují a oproti tomu jiné služební úřady požadují doložení veškerých chybějících dokumentů. V případě, že služební úřad přistupuje k institutu dožadování, provádí se tento proces vždy písemně. Žádost se poté vyřazuje v případě, že i po vyžádání nespĺňuje žádost náležitosti stanovené zákonem nebo je nesrozumitelná nebo ze žádosti není patrné, kdo ji podal či čeho se domáhá. Dalším důvodem pro vyřazení je skutečnost, že žadatel nespĺňuje předpoklady a požadavky dle § 25 zákona o státní službě s výjimkou § 25 odst. 5 písm. b) zákona o státní službě, kterou je požadavek na způsobilost seznamovat se s utajovanými informacemi. Důvodem k vyřazení v případě obsazování služebního místa představeného je také nedoložení listin prokazujících požadavek splnění praxe nebo listiny a čestná prohlášení související s lustračním

zákonem. Z procesu výběrového řízení se také vyřazují žádosti, které byly zaslány po lhůtě pro podávání žádostí.

O průběhu otevírání obálek pověřeni zaměstnanci vyhotoví protokol o otevírání obálek, ve kterém jsou zaznamenány všechny skutečnosti zjištěné při otevírání. Na základě vyhodnocení obálek se služebnímu orgánu také předloží návrh na vyřazení žádostí, které nesplňují požadavky. Vyrozumění o vyřazení žádosti se vyhotovuje vždy písemně a je v ní uveden důvod, ze kterého byla žádost vyřazena. Toto vyrozumění se doručí žadateli bez zbytečného odkladu po otevírání obálek. Zákon o státní službě nepředpokládá možnost podání opravného prostředku proti vyřazení žádosti. Pokud žadatel na zaslání vyrozumění o vyřazení zareaguje podáním (nejpravděpodobněji dle správního řádu stížnost), vyřizuje ji bez zbytečných průtahů služební orgán, který vyřazení provedl.

Všichni uchazeči, jejichž žádosti nebyly vyřazeny, jsou pozváni k osobnímu pohovoru před výběrovou komisí služebnímu orgánu.

#### **4.5.10 VÝBĚR ZAMĚSTNANCŮ**

Oproti výběrovým řízením konaným v podmínkách zákoníku práce, kde existuje nepřehledné množství možností selekce a následného výběru nejvhodnějšího z uchazečů v mantinelech nastavených služebním zákonem existuje pouze jediná možnost, jak z přihlášených uchazečů, kteří prošli přes úvodní posuzování úplnosti žádostí, vybrat nevhodnějšího z uchazečů. Jedinou možností, kterou zákon o státní službě připouští, je metoda výběru prostřednictvím výběrového pohovoru. Samotný průběh výběrového pohovoru je zákonem jasně vymezen.

S uchazeči, kteří nebyli v procesu otevírání a hodnocení obálek vyřazení, provede výběrová komise osobní pohovor. Výběrový pohovor by se měl konat s několikadenním odstupem od vyhodnocení žádostí, i když to zákon o státní službě blíže nespecifikuje. Pozvání k výběrovému pohovoru by mělo být písemné, zejména s ohledem na správní řád, nicméně lze pozvat žadatele s jeho souhlasem i jinou než jen písemnou formou např. telefonicky. Pozvánka k výběrovému pohovoru musí obsahovat zejména určení

data, času a místa konání výběrového pohovoru. Součástí pozvání by mělo být také uvedení dokladů, které je uchazeč povinen doložit ještě před konáním výběrového pohovoru. O pozvání uchazeče jinými prostředky je služební orgán povinen učinit záznam do spisu. Pokud se žadatel nemůže z důležitých důvodů pohovoru ve stanovený termín osobně účastnit v případech, kterými je zdravotní indispozice či služební cesta, poskytne mu komise náhradní termín výběrového pohovoru. Pokud uchazeč opakovaně k pohovoru nedorazí bez závažných důvodů a bez omluvy, výběrová komise jej ohodnotí jako neúspěšného. Pokud žadateli brání v účasti na výběrovém pohovoru závažná překážka dlouhodobé povahy na jeho vůli nezávislá, určuje metodický pokyn, že výběrová komise má zvážit jiné možnosti provedení výběrového pohovoru na základě individuálních okolností a povahy dlouhodobé překážky. Pokud neexistují jiné možnosti provedení anebo to nedovolují, služební orgán vyzve žadatele k vyjádření, zda stále trvá jeho zájem o účast ve výběrovém řízení. Pokud se tato závažná překážka týká zdravotního stavu žadatele, služební orgán nejdříve musí zvážit, zda neexistuje důvod pro vyřazení žádosti uchazeče z důvodu pozbytí předpokladu zdravotní způsobilosti uchazeče. V případě dlouhodobého protahování výběrového řízení služební orgán posoudí s ohledem na překážku dlouhodobé povahy a zároveň o ohledem na základní funkci výběrového řízení, kterou je obsazení uvolněného služební místa tak, aby byl zajištěn řádný výkon působnosti služebnímu úřadu a výběrové řízení případně pak dokončí i bez účasti daného uchazeče na výběrovém pohovoru. Takového žadatele služební orgán o tomto postupu vyrozumí. Tento žadatel je ve vyrozumění buď hodnocen jako neúspěšný, anebo že jeho žádost byla vyřazena pro nesplnění předpokladu zdravotní způsobilosti.

Samotný výběrový pohovor probíhá před výběrovou komisí. Podobu výběrové komise určuje též zákon o státní službě. Výběrová komise je jmenována služebním orgánem na návrh osoby, která je k tomu dle zákona o státní službě pověřena. Nejčastěji členy výběrové komise navrhuje bezprostředně nadřízený představený společně se služebním orgánem. Výběrová komise má ve většině případů 3 členy, v některých ojedinělých zákonem stanovených výběrových řízeních má členy 4. Dva členové komise jsou jmenováni na návrh bezprostředně nadřízeného a jednoho člena navrhuje a zároveň i jmenuje služební orgán. Členem výběrové komise nesmí nikdy být služební orgán ani bezprostředně nadřízený představený. Jednotliví členové výběrové komise

jsou na základě § 159 odst. 1 písm. j) bod 3 zákona o státní službě jmenování a odvolávání na základě rozhodnutí služebního orgánu. Služební orgán může také jmenovat dalšího člena či členy výběrové komise s postavením náhradníka. Předpokladem jmenování členem výběrové komise není souhlas státního zaměstnance, jelikož to patří k jeho povinnostem podle § 77 odst. 1 písm. m) zákona o státní službě. Členem komise musí být osoba odborně k tomu způsobilá tak, aby člen výběrové komise byl schopen objektivního posouzení odborných předpokladů jednotlivých uchazečů. Členem výběrové komise může být ovšem i osoba, která není státním zaměstnancem. Lze ji jmenovat ovšem až po předchozí dohodě a vyslovení souhlasu, jelikož se na ni nevztahuje povinnost účasti. Důvodem pro případné odvolání člena komise z funkce by měl být pouze závažný důvod, za který se považuje například služební cesta, nemoc, nebo je-li shledána pochybnost o nepodjatosti. Uchazeč může namítat podjatost člena výběrové komise, jakmile se o ní dozví. O námitce podjatosti rozhoduje služební orgán usnesením. V případě rozhodnutí o podjatosti je takový člen výběrové komise služebním orgánem odvolán a místo něj je jmenován nový člen výběrové komise. Povinnost uvědomit služební orgán o okolnostech nasvědčující podjatosti podle § 14 odst. 3 správního řádu se vztahuje též na člena výběrové komise.

Výběrová komise je kolegiální orgán a její jednání a usnášení se řídí § 134 správního řádu současně s § 164 odst. 2 zákona o státní službě. Výběrová komise je způsobilá se usnášet, je-li přítomna nadpoloviční většina všech jejích členů. Hlasování a jednání výběrové komise řídí předseda. Předseda výběrové komise se zpravidla volí na prvním zasedání výběrové komise, popřípadě je pověřený člen komise na základě jednacího řádu. V případě výběrové komise na některá služební místa představených je předsedou výběrové komise ten, jehož tak stanoví zákon o státní službě. Výběrová komise přijímá při svém jednání jednací řád, ve kterém stanoví podrobnosti o jednání kolegiálního orgánu. Výběrová komise je povinna se tímto schváleným jednacím řádem řídit. Jednací řád především upravuje způsob svolávání výběrové komise, způsob volby předsedy či způsob hlasování. V jednacím řádu se dále upravuje samotný průběh pohovoru. Je zde také stanoveno, jakým způsobem výběrová komise hodnotí jednotlivé uchazeče. Výběrová komise může uchazeče hodnotit na základě hlasování o každém uchazeči, zda uspěl nebo neuspěl, anebo může použít bodovou škálu hodnocení. Bodová škála je vhodnější a prokazatelnější variantou hodnocení uchazečů. Pokud je

zvoleno bodové hodnocení, musí být k jednotlivým bodům stanoven popis bodového hodnocení a jeho rozpětí, dále i popis míry splnění jednotlivých požadavků. V případě použití bodové škály je třeba mimo to v jednacím řádu výběrové komise také stanovit, jaká hranice bodů bude stanovovat, kdy uchazeč bude po sečtení bodů hodnocen jako úspěšný a kdy uchazeč bude neúspěšný. O jednání výběrové komise se vyhotovuje záznam. Součástí tohoto záznamu jsou mimo jiné také veškeré otázky, které uchazečům byly kladeny.

Před výběrovými pohovory je komise seznámena s protokolem o otevírání obálek, seznámena s poklady jednotlivých uchazečů a zároveň vyrozuměna o vyřazení některých uchazečů s uvedením důvodu vyřazení.

Uchazeč před konáním pohovoru musí pověřenému pracovníkovi předložit všechny dokumenty, které po něm jsou k výběrovému řízení požadovány. Pokud uchazeč doklady nepředloží, nemůže být připuštěn před výběrovou komisí.

Výběrové pohovory s žadatelem se vždy konají v rámci jednání výběrové komise na obsazení konkrétního uvolněného služebního místa. Zákon o státní službě nevyklučuje, aby bezprostředně nadřízený představený a služební orgán byli přítomni konání výběrových pohovorů. Nesmí se však účastnit porady a hlasování výběrové komise ani žádným způsobem ovlivňovat rozhodování o jednotlivých žadatelích. Platí zde zásada, že pokud by bezprostředně nadřízený představený nebo služební orgán chtěli být přítomni výběrovému pohovoru, měli by se účastnit výběrových pohovorů se všemi uchazeči v jednom konkrétním výběrovém řízení na obsazované služební místo. Taktéž výběrová komise i přesto, že se jedná o kolegiální orgán, by měla být u všech výběrových pohovorů přítomna ve stejném složení v rámci jednoho výběrového řízení.

Obsah výběrového pohovoru musí vždy vycházet z cíle, kterým je výběr nejvhodnějšího uchazeče. Každý člen výběrové komise může uchazeči klást otázky odborného charakteru (znalostní otázky) se zaměřením na obor služby, který bude uchazeč na obsazovaném služebním místě vykonávat. Přípustné jsou také otázky týkající se předchozí profesní působnosti uchazeče. A v případě obsazování služebních míst představených také otázky na jejich manažerské kompetence. Povoleny jsou také otázky kladené za účelem zjištění uchazečovi motivace zúčastnit se konkrétního

výběrového řízení. Otázky, které nesouvisí s plněním odborných požadavků na konkrétním služebním místě, jsou v těchto výběrových řízeních zcela nepřípustné. V zájmu zajištění rovného přístupu ke všem uchazečům by otázky měly být identické. Zajistí se tím také objektivita při hodnocení odborných předpokladů jednotlivých uchazečů.

Součástí výběrových pohovorů může být také ověření znalosti cizího jazyka, ale jen v případě, je-li po uchazečích v rámci služebního místa požadována. Pokud by výběrové komise ověřovala znalost cizího jazyka jen u některých uchazečů, mohlo by se jednat o vadu výběrového řízení a tím o nerovný přístup k jednotlivým uchazečům. Pohovor lze doplnit také písemnou zkouškou, na kterou musí být uchazeči upozorněni před konáním výběrového pohovoru. Tuto informaci je vhodné uvést již v Oznámení o vyhlášení výběrového řízení. Na základě provedené písemné zkoušky nelze poté žadatele nepozvat k pohovoru. Opět musí být k výběrovým pohovorům všichni zúčastnění uchazeči pozváni. Těžištěm výběrového řízení musí stále zůstat výběrový pohovor, písemná zkouška je jeho pouhým doplněním. Během pohovoru lze provést taktéž zvukový záznam ale pouze se souhlasem uchazeče.

Na závěr výběrových pohovorů komise sečte všechny udělené body a rozhodne o jednotlivých uchazečích, zda uspěli či nikoli. Výběrová komise poté z žadatelů, kteří uspěli, vybere 3 nejvhodnější popřípadě s nejvyššími počty bodů. 3 nejvhodnější jsou vždy řazeni dle abecedního pořádku. Dále výběrová komise sestaví pořadí dalších úspěšných žadatelů již podle počtu bodů. A jako poslední je abecedně sestaven seznam uchazečů, kteří ve výběrovém řízení neuspěli. O jednání výběrové komise se vyhotovuje protokol o hlasování (výběru).

Po zhodnocení všech žadatelů je vyhotoven protokol o průběhu a výsledku výběrového řízení, který obsahuje všechny náležitosti uvedené v § 164 odst. 3 zákona o státní službě, kterými je označení služebního orgánu, oboru služby a služebního místa, kterého se výběrové řízení týká, příjmení a jména členů výběrové komise a výsledek provedeného výběrového řízení. Protokol obsahuje datum vyhotovení a podpisy všech členů výběrové komise. Součástí je také poučení o možnosti podání pro výsledku výběrového řízení námitek s uvedením lhůty pro jejich podání a komu se námitky



podávají. Lhůta pro podání námitek je stanovena na 5 dní ode dne doručení. Námitky musejí být vždy písemné a musí z nich být zřejmé, proti jakému výběrovému řízení směřují společně s odůvodněním nesouhlasu s výsledkem výběrového řízení. V protokolu se také uvádí jména 3 nejvhodnějších uchazečů, kteří byli výběrovou komisí vybráni v abecedním pořadí. Uchazeči, kteří byli úspěšní dle pořadí úspěšnosti a uchazeči hodnoceni jako neúspěšní opět v abecedním pořadí. Jména uchazečů, jejichž žádosti byly vyřazeny, se v tomto protokolu neuvádí. Tento protokol je zasílán všem uchazečům, kteří se zúčastnili výběrového pohovoru. Posouzení námitek přísluší výběrové komisi. Pokud komise námitkám vyhoví, zruší tak v rozhodnutí výběrové řízení. Lhůta pro vyřízení námitek je 15 dní.

Po provedeném výběrovém řízení, pokud žádný z žadatelů nepodal námitky proti protokolu, služební orgán činí kroky směřující k výběru nejvhodnějšího žadatele v souladu s § 28 odst. 2 zákona o státní službě (pokud uspěli alespoň 3 žadatelé) nebo dle § 28 odst. 3 zákona o státní službě (pokud uspěli méně než 3 žadatelé). Služební orgán s bezprostředně nadřízeným představeným společně uzavřou písemnou dohodu. Součástí dohody jsou identifikační údaje vybraného uchazeče a projev svobodné vůle služebního orgánu a bezprostředně nadřízeného představeného, že s dohodou souhlasí. Na základě uzavřené dohody služební orgán rozhodne o přijetí žadatele do služebního poměru (pokud ještě není státním zaměstnancem) a o zařazení na služební místo či o jmenování na služební místo představeného. Ostatní nevybraní uchazeči jsou bezprostředně vyrozuměni o tom, že na základě dohody byl vybrán jiný nejvhodnější uchazeč na obsazované služební místo. Rozhodnutí o nepřijetí do služebního poměru se v tomto případě nevydává. Jestliže k dohodě mezi oběma stranami nedojde nebo ve výběrovém řízení neuspěl žádný z žadatelů, je to dle § 28 odst. 4 zákona o státní službě důvod pro zrušení výběrového řízení a vyhlášení nového výběrového řízení. V případě výběrových řízení na služební místa představených se postupuje dle jednotlivých kol, ve kterých je výběrové řízení vyhlášováno. Podmínky k jednotlivým kolům a s tím související požadavky na uchazeče jsou uvedeny v zákoně o státní službě.

## 4.6 POROVNÁNÍ VÝBĚROVÝCH ŘÍZENÍ PŘED A PO ÚČINNOSTI ZÁKONA O STÁTNÍ SLUŽBĚ

Na základě teoretických informací v první kapitole a v kontextu předchozích kapitol praktické části je třeba zhodnotit a porovnat fungování státní správy na úrovni výběrových řízení a přijímání nových zaměstnanců. Je zřejmé, že jak v režimu zákoníku práce, tak v režimu zákona o státní službě jsou jisté klady a zápory a jejich konkrétnímu porovnání se věnuje následující kapitola. S ohledem na autorky několikaletou praxi v oblasti státní správy a možnosti setkávat se s odborníky z této oblasti a po následných konzultacích s nimi byla tato kapitola věnující se porovnání obou systémů výběrových řízení zařazena do této diplomové práce.

V rámci stručného porovnání byla využita metoda SWOT analýzy, která ve stručnosti popisuje dílčí části silných stránek, slabých stránek, příležitostí a hrozeb, které vyplývají z jednotlivých režimů legislativních rámců. K vypracování těchto SWOT analýz jsme byly využity zkušenosti z oblasti státní správy nejen v rámci jediného rezortu, ale zároveň poznatků získaných v rámci rozhovorů a debat s odborníky nejen z praxe státní správy a nejen s personalisty.

**Tabulka č. 3: SWOT analýza zákona o státní službě**

<b><u>Silné stránky</u></b>	<b><u>Slabé stránky</u></b>
○ stabilizace zaměstnanců	○ administrativní náročnost
○ větší jistota ve fungování systému	○ zamrazení aktuálního stavu
○ konzistentnost státní správy	○ velké propojení se správním řádem
○ povinné zavedení personálních vybraných aktivit	○ direktivní a centralizovaný systém řízení personálních aktivit
<b><u>Příležitosti</u></b>	<b><u>Hrozby</u></b>
○ profesionalizace státní správy	○ malý výběr nových uchazečů
○ depolitizace státní správy	○ zrušení zákona – komplexní změna
○ příliv nových odborníků	○ možnost selhání jedince - subjektivita

Zdroj: vlastní tvorba

Z předložené analýzy vyplývá, že mezi silné stránky patří zejména stabilizace zaměstnanců. Tento fakt je zapříčiněn tím, že státní zaměstnanci mají přiznány výhody vyplývající ze zákona o státní službě. Stabilizaci zaměstnanců je také možné demonstrovat na faktu, že v tomto režimu již není možné státního zaměstnance zbavit výkonu funkce nebo propustit z výkonu služby na základě nepodložených skutečností. Zaměstnance je možné propustit z výkonu služby (vyjma vlastní žádosti) jen v případě, že dlouhodobě nesplní požadavky státní služby, které se promítnou zejména ve služebním hodnocení, které se provádí zpravidla jednou ročně, v případě nevyhovujícího hodnocení znovu za 6 měsíců. V případě, že je nevyhovující hodnocení uděleno představenému, je sesazen z postu představeného.

Silnou stránkou je také jistota ve fungování systému. Státní správa je založená na faktu, naproti soukromé sféře kde je možný krach společnosti, že není možné její kompletní zrušení a už v žádném případě ne ze dne na den.

Konzistentnost státní správy souvisí s tím, že napříč státní správou jsou zavedeny stejné systémy a procesy, které je na základě zavedení zákona o státní službě třeba plnit. Tento fakt se jeví jako nejvhodnější. Předchází se tak případným komplikacím a nedorozuměním v různých administrativních procesech. Je správné a smysluplné, že státní správa má za úkol plnit a postupovat dle celostátně nastavených pravidel.

Jako další silnou stránkou je vnímáno také zavedení některých personálních činností. Zejména hodnocení státních zaměstnanců, které do této chvíle bylo aplikováno pouze v některých úřadech státní správy.

Mezi slabé stránky se bezesporu řadí značná administrativní náročnost. Administrativní náročnost je spojena s celým procesem státní služby. Počíná již zvýšenou administrativou v rámci výběrových řízení. Každý krok představuje nejen zvýšenou administrativu ale také velkou časovou prodlevu v administrativních lhůtách pro možnosti odvolání jednotlivých uchazečů. Administrativní náročnost je dále spojena také se samotným výkonem státní služby. V rámci zákona o státní službě se vydává o každém personálním kroku zaměstnanci rozhodnutí např. i v rámci stanovení odměn státnímu zaměstnanci.

Druhou slabou stránkou systému je zamrazení aktuálního stavu ve státní správě zejména v podobě dosavadních státních zaměstnanců. Souvisí to s možností, respektive s nemožností, příchodu nových zaměstnanců, nejlépe odborníků, do úřadů státní správy. Tato skutečnost je především dána zdoluhavým a náročným procesem výběrových řízení spojených s platovými podmínkami pro osoby, které do té chvíle ve státní správě doposud nepůsobily. Jedná se o zařazení do prvního stupně platové třídy do doby úspěšného vykonání úřednické zkoušky.

Další nevýhodu zákona o státní službě spatřuji ve velkém propojení zákona o státní službě se správním řádem. Služební zákon se v některých částech na správní řád odvolává a v některých nikoli, ovšem ale ani to nevyvrací použití správního řádu v takových případech. Právní názory jsou tedy takové, že ve spoustě případů je nutné se na správní řád ohlížet. Ve správním řádu je stanovena spousta lhůt a administrativních kroků, které jsou pro běžný výkon služby zcela zbytečné a bez odůvodnění veškerá řízení v rámci služebního poměru prodlužují.

Zároveň za slabou stránku lze považovat direktivní a centralizovaný systém řízení personálních činností. Je to dáno tím, že každý úřad státní správy je svým způsobem specifický nejen zaměřením ale také samotným výkonem státní služby. Považuji za vhodné, aby personalisté mohli svůj přístup ke státní službě přizpůsobovat svému služebnímu úřadu. Bylo by to ku prospěchu, zejména v některých personálních činnostech, mezi které bych započítala i výběrová řízení.

Příležitostí zákona o státní službě je depolitizace a profesionalizace státní správy. Kdyby tento cíl služebního zákona byl naplněn, bylo by to jednoznačné plus. Je to ovšem běh na dlouhou trať. Zákon o státní službě je na začátku své působnosti a má před sebou ještě mnoho překážek, bude třeba některých inovací, ale je zde předpoklad, že by se mu tohoto cíle mohlo podařit dosáhnout.

Existuje zde také možnost, že se v rámci státní správy specializují odborníci, kteří budou odborníky nejen ve svém oboru, ale také v celkovém prostředí státní správy. Prostředí státní správy má předpoklady z některých státních zaměstnanců vytvořit odborníky, kteří budou všeobecně uznávanými.

Jednou z hrozeb je především malý počet uchazečů, kteří se budou hlásit do výběrového řízení. Tento fakt je uveden v rámci předchozí kapitoly, která rozebírá získaná data v rámci ústředního správního úřadu. V současnosti spousta ukazatelů naznačuje, že trend uchazečů, hlásících se do státní správy, stále klesá. Mohlo by dojít k situaci, kdy státní správa nebude moci nalézt žádného vhodného uchazeče.

Vzhledem k faktu, že je zákon o státní službě řízen centralizovaně prostřednictvím Ministerstva vnitra, respektive úzké sekce státní služby, a poté s přenesenou působností na státní tajemníky, hrozí zde riziko zneužití systému a selhání jedince. Systém by měl být řízen komplexněji a neměl by být závislý pouze na několika málo pověřených osobách oproti velkému množství, které je jím řízeno.

Největším rizikem spojeným se zavedením zákona o státní službě je jeho zrušení. Ve chvíli, kdy bylo spousta času a financí vynaloženo s přechodem na státní službu a stále ještě vynakládáno je a nějaký čas ještě bude, neboť systém je natolik složitý, že zavedení veškerých aktivit, které jsou zákonem o státní službě stanoveny, vyžaduje velké časové rozpětí. Zrušení tohoto systému by znamenalo také komplexní selhání a v očích veškeré veřejnosti by se poté státní správa jevila jako nestabilní a nekompetentní.

**Tabulka č. 4: SWOT analýza zákoníku práce**

<b><u>Silné stránky</u></b>	<b><u>Slabé stránky</u></b>
○ nízká administrativní náročnost	○ politická angažovanost v obsazování klíčových pozic
○ velký okruh možných uchazečů	○ nekonzistentnost státní správy
○ velký výběr personálních metod	
○ pružnost a rychlost systému	
<b><u>Příležitosti</u></b>	<b><u>Hrozby</u></b>
○ využívání moderních trendů v personalistice	○ zneužití postavení ve státní správě
○ možnost vytvoření vlastního týmu odborníků	○ možnost selhání jedince - subjektivita
	○ žádný kontrolní mechanismus

Zdroj: vlastní tvorba

Silnou stránkou řízení se ve státní správě zákoníkem práce je bezesporu nízká administrativní náročnost. Je to zejména z důvodu, že zákoník práce zavádí pomálu nutných administrativních činností, které je zapotřebí v praxi aplikovat. Není zde propojení se správním řádem takové, jaké má oproti tomu zákon o státní službě.

Silnou stránkou zákoníku práce je v rámci výběrových řízení také velká možnost přihlášení se více uchazečů v rámci výběrového řízení. Tento fakt je prokázán v souvislosti s analýzou dat za rok 2015, která je součástí této diplomové práce. Zákoník práce umožňuje aplikaci více možností v realizaci výběrových řízení, není natolik striktní a lze posuzovat více předpokladů, nejen odborných. Možnost výběru a aplikace více výběrových metod v rámci získávání a výběru zaměstnanců je jednoznačnou výhodou. Ne vždy je vhodné použít pouze metodu výběrového pohovoru, v některých případech, zejména ve specializovaných oborech je zapotřebí a vhodné využívat také jiné metody výběru, které lépe prokáží kvality a schopnosti jednotlivých uchazečů, kteří se do výběrového řízení přihlásili.

Další výhodou fungování systému v rámci zákoníku práce je pružnost a rychlost systému. Systém, který není zatížen velkým množstvím legislativních lhůt, je jednoznačnou výhodou. Rychlejší reakce na poptávku uchazečů je možností, že ve výběrovém řízení je získán nejvhodnější uchazeč dříve, než jeho schopnosti bude chtít využít jiná organizace.

Nevýhodou režimu zákoníku práce je vysoká politická angažovanost při obsazení klíčových pozic ve státní správě. Tento postup není transparentním a nezaručuje, že na obsazované místo je přijat nejvhodnější uchazeč ze všech. Ve spoustě případů se při obsazování uvolněného místa výběrové řízení ani nepořádá.

Nevýhodou se také jeví, že není jednotnost a konzistentnost v rámci státní správy. Uchazeči od výběrového řízení často tak nevědí, co mají čekat. Pro některé uchazeče se tento postup může jevit jako nevýhoda a může je od přihlášení se do výběrového řízení odradit.

Velkou příležitostí je v rámci personalistiky využívání všech moderních trendů, které jsou k mání. Oproti zákonu o státní službě, kde se nové metody velmi

komplikovaně a především s vekou časovou prodlevou budou zavádět, bude personalistika řízená zákoníkem práce vždy o krok napřed. Nové poznatky přinášejí nové metody, které bývají zpravidla vytvářeny za účelem co největšího zefektivnění a úspěšnosti personální práce.

Příležitostí v režimu zákoníku práce je možnost vytvoření si pracovního týmu odborníků, který spolu bude schopen spolupracovat nejen po odborné stránce ale také lidsky. Správně vybraný tým odborníků dosahuje nejlepších výsledků a tím prospívá k rozvoji celé organizace.

Jednou z hrozeb je bezesporu zneužití postavení ve státní správě. Může to souviset také s tím, že zaměstnanci, kteří mají pravomoc výběru zaměstnanců, si budou k sobě vybírat takové, se kterými jsou nějakým způsobem spjati bez ohledu na jejich odbornost. Může se tak stát, že ve státní správě budou pracovat osoby, které nebudou dostatečně odborně způsobilé pro vykonávání odborných činností. Zejména ve státní správě je důležité dbát na odbornost, jelikož většina činností, které jsou ve státní správě aplikovány, mají celostátní dopad, nejen lokální.

S předchozí hrozbou souvisí také riziko selhání jedince. I v tomto případě hrozí, že jedinec může ovlivnit fungování určité oblasti. Selhání v tomto případě však nemívá natolik závažný dopad na fungování systému jak tomu je v prostředí zákona o státní správě.

Největší hrozbou systému pod zákoníkem práce je absence kontrolního mechanismu, který by systém státní správy zastřešoval. Je vhodné, aby existovalo metodické vedení, pokud je systém správy natolik rozsáhlý, nakolik je v našich poměrech. Jistá konzistentnost státní správy by měla být zaručena.

## 4.7 SHRNU TÍ PRAKTICKÉ ČÁSTI

V praktické části diplomové práce byla komparována výběrová řízení v režimu zákoníku práce a v režimu zákona o státní službě včetně popisu aktuálního stavu aplikace zákona o státní službě a administrativních dopadů.

Autorka si v úvodu praktické části stanovila tři základní hypotézy, které se snažila v praktické části této diplomové práce potvrdit nebo vyvrátit. Na základě vlastního výzkumu dospěla k následujícím závěrům.

*Hypotéza č. 1 – Celý proces administrace výběrových řízení bude v režimu zákona o státní službě náročnější než stejný proces v režimu zákoníku práce.*

Na základě analýzy skutečnosti bylo autorkou prokázáno, že výběrová řízení v režimu zákona o státní službě jsou administrativně výrazně náročnější, než tomu bylo v režimu zákoníku práce. Zvýšení administrativní náročnosti je způsobeno zejména velkou provázaností se správním řádem a nutností vytvářet velké množství formálních dokumentů.

*Hypotéza č. 2 - Větší procento úspěšnosti ukončení výběrového řízení s vybráním nejvhodnějšího uchazeče bude ve výběrových řízeních vedených v režimu zákona o státní službě.*

Na základě provedené analýzy dat výběrových řízení za období od 1. 1. 2015 do 31. 12. 2015 byla autorkou tato hypotéza vyvrácena. V praktické části této diplomové práce bylo zjištěno, že procentuální úspěšnost ukončení výběrového řízení a vybrání nejvhodnějšího uchazeče byla v režimu zákona o státní službě nižší než v režimu zákoníku práce.



*Hypotéza č. 3 – Do výběrových řízení v režimu zákona o státní službě se bude hlásit menší počet uchazečů než do výběrových řízení vedených v režimu zákoníku práce.*

Poslední hypotéza stanovena v praktické části této diplomové práce byla autorkou na základě provedené analýzy dat za zkoumané období potvrzena. V této situaci je vhodné podotknout, že veškerá analyzovaná data byla částečně ovlivněna aplikační fází zákona o státní službě, kdy byla prvotně vyhlášována výběrová řízení v souvislosti s tzv. přesoutěžením stávajících vedoucích zaměstnanců. V této situaci nebylo možné očekávat velké množství přihlášených účastníků.

## ZÁVĚR

Téma problematiky přístupů při přijímání zaměstnanců ve státní správě před a po aplikaci zákona č. 234/2014 Sb., o státní službě, bylo autorkou vybráno z důvodu, že se v prostřední státní správě pohybuje již několik let a podstatnou část své personální práce věnuje právě problematice realizace výběrových řízení. Výběrová řízení jsou důležitou součástí formování pracovní síly organizace. Čím dál tím více si zaměstnavatelé začínají uvědomovat, že pracovní síla organizace je tou nejdůležitější složkou úspěchu. Do popředí se tak dostává zájem o člověka, primárně výběr nejvhodnějšího uchazeče a následná péče o něj a jeho rozvoj. Vhodně vybraný zaměstnanec, kterého organizace rozvíjí, stará se o něj a rozvíjí jeho silné stránky, je k organizaci loajální a dosahuje nejlepších výsledků. Tím pak roste i celá organizace. Tímto postupem se i personální práce stává důležitou složkou řízení organizace a roste potřeba specializace jednotlivých pracovníků personálních útvarů. Práce personalistů je již nyní vysoce kvalifikovanou činností. V rámci personálních útvarů se tak vyčleňují zaměstnanci, specialisté na problematiku výběrových řízení.

V rámci dosavadní praxe autorka výběrová řízení realizovala jak v podmínkách zákoníku práce, tak nyní již více jak půl roku v podmínkách vytvořených zákonem o státní službě. Jednotlivé rozdíly mezi oběma systémy jsou více než patrné.

V teoretické části své diplomové práce je představeno, co obnáší personální práce a čím se zabývá. Jednotlivým rozdělením personálních činností a jejich organizací v prostředí komerční i státní správy. Je zde vyobrazen postup od plánování lidských zdrojů až po vytvoření systemizovaného místa. V druhé kapitole je popsán proces získávání zaměstnanců se všemi kroky, které do něj svou činností zapadají. Jedná se o proces počínající identifikací potřeby získání zaměstnance až po předvýběr uchazečů, kteří zaslali svou žádost do vyhlášeného výběrového řízení a sestavení seznamu nejvhodnějších uchazečů, kteří postoupí dále k samotnému výběru nejvhodnějšího z nich. Součástí této kapitoly je také rozbor vnějších a vnitřních zdrojů získávání zaměstnanců. Ve třetí kapitole je popsán postup a nejvyužívanější techniky výběru zaměstnanců ve fázi samotného výběru. Tato činnost je zakončena výběrem

nejvhodnějšího ze všech přihlášených uchazečů a jeho přijetím do organizace. V procesu výběru je nejpoužívanější technikou metoda výběrových pohovorů.

Praktická část se zaměřuje na popis získávání a výběru zaměstnanců spadajících pod režim zákona o státní službě. Tento postup je velmi rozdílný od postupů používaných v režimu zákoníku práce, který je popisován v teoretické části této diplomové práce. Výběrová řízení a celý proces výběru je striktně řízen služebním zákonem, který nepřipouští žádné odchylky. V současné době se celý systém nastavuje a stále mění. Ministerstvo vnitra jakožto zastřešující orgán zákona o státní službě vydává k tomuto zákonu služební předpisy a metodiky, které mají zákon upřesňovat a určovat, jak mají i ostatní služební úřady v jednotlivých činnostech postupovat. Podobná metodika je vydána též k problematice výběrových řízení. Ministerstvo vnitra ji vzhledem k vývoji již jednou aktualizovalo. Do budoucna je možné očekávat, že dojde k dalším změnám.

V úvodu praktické části si autorka stanovila tři základní hypotézy, na které si při zpracování analytické části odpověděla. Dvě z prvotně stanovených hypotéz se podařilo potvrdit, jedna byla na základě analýzy dat za sledované období vyvrácena.

Další díl praktické části představuje analýza dat pořízených v průběhu celého roku 2015. Jedná se o data získaná jak v režimu zákoníku práce, tak v režimu zákona o státní službě. Důležitým milníkem bylo datum 1. července 2015, kdy vešla v platnost všechna ustanovení zákona o státní službě. Tímto dnem se změnila celková organizace státní správy společně i s procesem výběrových řízení. V analýze porovnávám data získaná v rámci své činnosti v ústředním správním úřadu státní správy – ministerstvu. Data ukazují celkový počet provedených výběrových řízení pod oběma režimy, počty přihlášených uchazečů, a zda výběrové řízení bylo úspěšně dokončeno. Za úspěšné dokončení jsou považovány situace, kdy byl ve výběrovém řízení vybrán nejvhodnější uchazeč a přijat na neobsazené pracovní/služební místo. Zjišťovány jsou průměrné počty uchazečů přihlášených do jednotlivých výběrových řízení a zároveň procento úspěšnosti výběru nejvhodnějšího uchazeče a tím kladného ukončení výběrového řízení. Ze získaných dat byl vyvozen závěr, že v režimu zákona o státní službě došlo k rapidnímu poklesu průměrného počtu přihlášených uchazečů do jednoho výběrového řízení. Zatímco v legislativním rámci zákoníku práce průměrný počet přihlášených do

jednoho výběrového řízení činil 11,8 uchazeče, v režimu zákona o státní službě má tento ukazatel hodnotu pouhých 1,79 uchazeče. To stejné platí pro ukazatel, který značí procento úspěchu dokončení výběrového řízení s vybráním uchazeče. V režimu zákoníku práce činí hodnota 82,3 % oproti 64,29 % v režimu zákona o státní službě. Oba dva zjištěné ukazatele poukazují na problematiku v současné chvíli nalézt nové zaměstnance do státní správy.

V poslední části praktické kapitoly je představeno porovnání realizace výběrových řízení v režimu zákoníku práce s realizací výběrových řízení v režimu zákona o státní službě. Služební zákon se snaží o depolitizaci státní správy a co největší zprůhlednění a zpřístupnění. Avšak za cenu daleko větší administrativní zátěže a nastavení striktních podmínek. Zákon o státní službě v oblasti výběrových řízení zapříčiní, že do státní správy bude čím dál tím větší problém získat odborníky z praxe. Do těchto výběrových řízení se již nyní hlásí výrazně menší počet uchazečů, než tomu bylo doposud. Tento fakt je znázorněn již v předchozí kapitole, kde je to na získaných číslech prokázáno. Výběrová řízení vedená v režimu zákoníku práce byla volnější, byla zde možnost výběru různých metod získávání i rozpoznávání nejvhodnějších uchazečů. Sestavení pracovního týmu bylo pro vedoucí pracovníky snazší, byla zde větší pravděpodobnost úspěšného vytvoření týmu. V režimu služebního zákona, kdy je připuštěna pouze jediná možnost výběru z uchazečů, kterou je pouze osobní pohovor, je možnost úspěšnosti poněkud menší. A to i z důvodu, že samotnému osobnímu pohovoru předchází výrazná selekce zaslaných žádostí, které musejí vyhovovat všem vypsáním požadavkům. V oblasti výběru požadavků na obsazované místo jsou patrné největší rozdíly ve zveřejnění výběrového řízení. V režimu zákoníku práce bylo možné používat nejen kvalifikační předpoklady na vzdělání, ale také praxi a osobnostní předpoklady, které jsou potřebné k nejlepšímu výkonu činností na daném systemizovaném místě. V režimu zákona o státní službě jsou podmínky velmi ztíženy a většinu potřebných charakteristik již není možné uvádět. Jediné povolené jsou zákonné požadavky a požadavky na vzdělání. Veškeré požadavky na délku praxe či osobnostní charakteristiky jsou striktně zakázány.

Zákon o státní službě oproti zákoníku práce sice do státní správy přinesl jistou míru stabilizace pro státní zaměstnance a jisté zaměstnanecké výhody, avšak oproti tomu se

velmi zvýšila administrativní zátěž a nastavily se velmi striktní mantinely, u kterých se autorka domnívá, že pro státní správu nebudou dlouhodobě udržitelné. Zejména zde hrozí, že ve státní správě zůstanou dlouholetí zaměstnanci a ty nové do ní bude velmi obtížné přijmout, zejména klíčové odborníky. Hrozí tak, že systém státní správy se stane ještě více rigidnějším a zkosnatějším, bude obtížné jej přizpůsobovat stále se měnícím podmínkám nejen pracovního trhu, ale i celkové globalizaci a vývoji společnosti jako celku.

Některé podmínky služebního zákona byly změněny a trochu uvolněny. Na určitých legislativních procesech se již začalo pracovat a jednotlivá ministerstva již připravují drobné dílčí změny.

Přínosem této diplomové práce je její samotné téma, které doposud nebylo v akademické rovině obdobně zpracováváno a tak představuje ucelený náhled na režim výběrových řízení v režimu zákona o státní službě propojeného s praktickými zkušenostmi a zároveň s analýzou dat z ústředního správního úřadu, který touto změnou v roce 2015 prošel. Tato diplomová práce zároveň představuje ucelenou metodiku realizace výběrových řízení ve státní správě.

Do budoucna by bylo dobré, kdyby byla provedena analýza dat z výběrových řízení jak v režimu zákoníku práce, tak v režimu zákona o státní službě za delší časové období, než je pouhý zlomový rok pro oba zákony. Vhodné by bylo taktéž provést výzkum v oblasti přihlášených uchazečů a zjistit jejich důvody, proč se v režimu zákona o státní službě nehlásí do vyvěšených výběrových řízení. Bylo by rovněž možné porovnat oba systémy výběrových řízení i na mikro úrovni jednotlivých pracovních/služebních pozic, na které se uchazeči hlásí.

## SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

### Seznam použitých českých zdrojů

DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Nakladatelství C. H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-347-9.

HALÍK, J. *Vedení a řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2475-1.

HRONÍK, F. *Jak se nespálit podruhé: Strategie a praxe výběrového řízení*. 1. vyd. Brno: MotivPress, 2007. ISBN 9788025406984.

KOCIÁNOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.

KOLMAN, L. *Výběr zaměstnanců: metody a postupy*. Praha: Linde, 2010. ISBN 978-80-7201-810-9.

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.

KUBÁTOVÁ, J. *Management lidských zdrojů*. 1. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2013. ISBN 978-80-244-3397-4.

MATĚJKA, M., VIDLAŘ, P. *Vše o přijímacím pohovoru. Jak poznat druhou stranu*. 1. vyd. Praha: Grada, 2002. ISBN 80-247-0215-0.

MĚRTLOVÁ, L. *Řízení lidských zdrojů a lidského kapitálu firmy*. 1. vyd. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2014. ISBN 978-80-7204-907-3.

MOLEK, J. *Personalistika a řízení*. 1. vyd. České Budějovice: Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Zdravotně sociální fakulta, 2008. ISBN 978-80-7394-063-8.

STÝBLO, J. *Moderní personalistika, trendy, inspirace, výzvy*. 1. vyd. Praha: Grada, 1998. ISBN 80-7169-616-1.

STÝBLO, J. *Personální management jako nástroj řízení změn*. 1. vyd. Praha: VOX, 2004. ISBN 80-86324-43-5.

ŠIKÝŘ, M. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada 2014. ISBN 978-80-247-5212-9.

VAJNER, L. *Výběr pracovníků do týmu*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1739-5.

ZLÁMAL, J., HORVÁTH, M. *Řízení lidských zdrojů*. 2. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2009. ISBN 978-80-244-2287-9.

Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce.

Zákon č. 234/2014 Sb., o státní službě.

### **Seznam použitých zahraničních zdrojů**

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 13. vyd. Praha: Grada, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.

DALE, M. *Vybíráme zaměstnance. Základní znalosti personalisty*. 1. vyd. Praha: Computer press, 2007. ISBN 978-80-251-1522-0. 1.

FOOT, M, HOOK, C. *Personalistika*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2002. ISBN 80-7226-515-6.

TOWNSEND, J. *Manažerský pohovor*. 1. vyd. Praha: Portál, 2006. ISBN 80-7367-083-6.

ULRICH, D. *Mistrovské řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada 2009. ISBN 978-80-247-3058-5.

VOJTOVIČ, S. *Koncepce personálního řízení a řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3948-9.



# SEZNAM TABULEK

## Seznam tabulek

Tabulka č. 1: Výběrová řízení v rámci zákoníku práce	64
Tabulka č. 2: Výběrová řízení v rámci zákona o státní službě	64
Tabulka č. 3: SWOT analýza zákona o státní službě	90
Tabulka č. 4: SWOT analýza zákoníku práce	93

## **BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE**

**Jméno autora: Petra Zdražilová**

**Obor: andragogika**

**Forma studia: kombinovaná**

**Název práce: Přístupy uplatňované při přijímání zaměstnanců ve státní správě před a po aplikaci zákona č. 234/2014 Sb., o státní službě**

**Rok: 2016**

**Počet stran textu bez příloh: 93**

**Celkový počet stran příloh: 0**

**Počet titulů českých použitých zdrojů: 17**

**Počet titulů zahraničních použitých zdrojů: 6**

**Počet internetových zdrojů: 0**

**Vedoucí práce: PhDr. Peter Jan Kosmály, Ph.D.**