

Univerzita Palackého v Olomouci

Filozofická fakulta

Katedra sociologie a andragogiky

**ZÍSKÁVÁNÍ, VÝBĚR A PŘÍJEM PRACOVNÍKŮ NA
OKRESNÍM SOUDĚ XY**

**RECRUITMENT, SELECTION AND ACCEPTANCE OF
EMPLOYEES IN THE DISTRICT COURT XY**

Magisterská diplomová práce

Bc. Jana Kolaříková

Vedoucí magisterské diplomové práce: doc. PhDr. Dušan Šimek

Olomouc 2011

Prohlášení

Místopřísežně prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma: „Získávání, výběr a příjem zaměstnanců na Okresní soud XY“ vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucího diplomové práce a uvedla jsem všechny použité podklady a literaturu.

V Olomouci dne 28. 3. 2011

Bc. Jana Kolaříková

Podpis

Poděkování

Na tomto místě bych ráda poděkovala všem, kteří se mnou v průběhu mé diplomové práce spolupracovali, především Okresnímu soudu XY, jeho zaměstnancům a především ředitelce soudní správy, která mi umožnila přístup ke všem interním informacím a poskytla mi zázemí potřebné pro mou diplomovou práci. Dále bych chtěla poděkovat ostatním zaměstnancům, s kterými jsem uskutečnila rozhovory, za jejich čas strávený při nich a za poskytnuté informace.

Poděkování patří také mé rodině za podporu a za umožnění věnovat potřebný čas na psaní této práce.

Obsah

ÚVOD	5
1. Metodologická část- metodologie výzkumu	7
1.1 Výzkumné otázky	7
1.2 Výzkumná metoda a strategie	7
1.3 Technika sběru dat.....	9
1.4 Respondenti	11
1.5 Realizace výzkumu.....	11
1.6 Postup při vyhodnocování získaných dat	11
2. Charakteristika organizace	12
2.1 Soudnictví v České republice a jeho poslání.....	12
2.2 Představení Okresního soudu XY	13
2.3 Organizační struktura	14
2.4 Personální zajištění soudu	15
2.5 Organizace Okresního soudu XY	25
2.6 Analýza současného stavu zaměstnanců Okresního soudu XY	27
3. Personální řízení vs. řízení lidských zdrojů.....	30
3.1 Personální činnost a přístup k lidským zdrojům na Okresním soudě XY	31
3.2 Personální strategie a plánování na Okresním soudě XY	32
3.3 Personální činnost a role zaměstnanců	34
3.5 Proces získávání pracovníků	37
3.6 Proces výběru pracovníků	42
3.7 Proces příjmu pracovníků.....	52
4. Odhalení nedostatků a doporučení na zefektivnění celého procesu.....	60
4.1 Spokojenost s personální činností a rolí personalistky.....	60
4.2 Proces získávání pracovníků	63
4.3 Proces výběru pracovníků	64
4.4 Proces příjmu pracovníků.....	66
4.5 Personální činnost a funkce personalistky.....	66
ZÁVĚR.....	71
Anotace	73
Annotation.....	74
Použitá literatura	75
Seznam tabulek	78
Seznam grafů.....	79
Seznam příloh.....	80

ÚVOD

Řízení lidských zdrojů je v poslední době velmi aktuální a diskutovanou oblastí v rámci organizace. Stává se její nedílnou součástí, a proto se této problematice věnuje čím dál větší pozornost. Stejně tak jako se vyvíjí a zdokonaluje moderní společnost, mění se i podoba personální činnosti v organizacích. Personální práce se od pouhé administrativní činnosti strukturovala do dnešní nejmodernější a nejrozvinutější podoby řízení lidských zdrojů. Forma tohoto řízení bývá ale v organizacích rozdílná. Závisí to zejména na velikosti organizace, její struktuře a typu činnosti, což vede k tomu, zda organizace disponuje samostatným personálním oddělením a personalistou či je činnost svěřena někomu ze stávajících zaměstnanců. Se změnou přístupu k personální práci se ale změnil i samotný pohled na důležitost pracovní síly, jelikož vzrostla jeho hodnota a význam. Kvalitní a kvalifikovaná pracovní síla se tak stává nejdůležitějším článkem celé organizace hlavně z toho důvodu, že je nenahraditelná.

Ačkoli schopný a vhodný zaměstnanec je základním předpokladem pro správné a efektivní fungování každé organizace, náklady na něj jsou velmi vysoké. Proto je velice důležité, aby organizace měla co nejlépe propracovaný systém procesu získávání, výběru a příjmu nových zaměstnanců a aby mu věnovala náležitou pozornost. Jelikož získat a udržet si nového zaměstnance, který úspěšně prošel adaptačním procesem, je úkol velice obtížný. Ve své diplomové práci se proto soustředuji na problematiku procesu získávání, výběru a příjmu zaměstnanců na Okresním soudě XY. Důvodem pro výběr tohoto tématu byla snaha poznat, jak se tyto personální činnosti uplatňují v praxi a jak k nim Okresní soud XY přistupuje.

Účelem diplomové práce není poskytnout vyčerpávající informace o personálním řízení, ale jejím hlavním úkolem je zmapovat a naznačit problémy týkající se procesu získávání, výběru a příjmu pracovníků. Cílem mé diplomové práce je tedy, na základě teoretických východisek a provedeného výzkumu, v němž se zaměřuji na předsedkyni, personalistku a vedoucí pracovníky, popsat a analyzovat současný systém získávání, výběru a příjmu pracovníků Okresního soudu XY a na základě zjištěných skutečností navrhnout doporučení k jeho eventuální změně. Práce tedy představuje propojení teoretických pohledů personální práce s praktickými zkušenostmi zaměstnanců.

Úvodní kapitola seznamuje s metodologií výzkumu, kde pomocí studia dokumentů a rozhovorů s návodem zjišťuji názory a postoje klíčových zaměstnanců Okresního soudu XY na prováděnou personální činnost. V této kapitole vymezuji

předmět, objekt a cíl výzkumu, dále určuji výzkumné otázky, poté stanovuji výzkumnou metodu, kterou dále využívám ke sběru dat a popisuji vzorek. Poté seznamuji s realizací samotného výzkumného šetření, tedy jak jsem postupovala při vyhodnocování dat.

V další kapitole se věnuji konkrétně Okresnímu soudu XY a charakterizuji jeho cíle a poslání. Dále seznamuji s organizační strukturou a představuji personální obsazení zaměstnanců vybraného okresního soudu. Níže podrobněji rozpracovávám pracovní pozice a z ní vyplývající náplň práce.

Následná kapitola se zaměřuje na analýzu současného stavu zaměstnanců, dle různých kritérií, např. dle pohlaví, věku, vzdělání atd.

Poté se věnuji personální činnosti prováděné na Okresním soudě XY a jeho přístupu k řízení lidských zdrojů. Zabývám se zde postavením personalistky a její rolí v rámci personalistiky, zmiňuji personální strategii, personální plánování a postoj zvoleného okresního soudu. Těžištěm práce je ovšem proces získávání, výběru a příjmu pracovníků. Věnuji se tedy nejprve procesu získávání, v němž popisuji průběh a kroky, které Okresní soud XY provádí. Následně navazuje proces výběru nových pracovníků, který se věnuje organizační stránce a poté je zde vymezen postup a metody, které Okresní soud XY využívá. Posledním krokem je proces příjmu nových zaměstnanců, kde uvádím formální náležitosti, které nový zaměstnanec při přijímání podstupuje.

Závěrečná kapitola se věnuje zjištěným nedostatkům v rámci personálního řízení a jejím úkolem je uvést doporučení na eventuelní změny celého procesu získávání, výběru a příjmu pracovníků.

1. Metodologická část- metodologie výzkumu

Tato část se věnuje metodice mého výzkumu, ve které stanovuji cíl, hlavní a dílčí výzkumné otázky a také zdůvodňuji výběr metody a techniky sběru dat. Popisuji zde i výběr vzorku, dále se zaměřuji na celkový průběh šetření a zmiňuji postup, dle kterého jsem vyhodnocovala získaná data.

Předmětem mé práce je proces získávání, výběru a příjmu pracovníků na Okresním soudě XY.

Objektem je Okresní soud XY.

Cílem mé diplomové práce je na základě teoretických východisek a provedeného výzkumu popsat a analyzovat současný systém získávání, výběru a příjmu pracovníků Okresního soudu XY a na základě zjištěných skutečností navrhnout doporučení k jeho eventuální změně.

1.1 Výzkumné otázky

Hlavní výzkumná otázka

Diplomová práce si bere za cíl zodpovědět hlavní výzkumnou otázku: Probíhá proces získávání, výběru a přijímání zaměstnanců na Okresním soudě XY efektivně?

Dílčí výzkumné otázky

Hlavní výzkumná otázka je dále rozpracovaná do dílčích otázek:

Jak probíhají procesy získávání a výběru zaměstnanců a uskutečňují se dle potřeb organizace?

Jaký postup je v organizaci prováděn v procesu příjmu zaměstnanců?

Jaké personální činnosti provádí zdejší personalistka?

Jaké jsou silné a slabé stránky Okresního soudu XY v oblasti personálního řízení?

Jsou zaměstnanci spokojeni s prací personalistky a celkově s personálním řízením?

1.2 Výzkumná metoda a strategie

Vzhledem k tématu mé práce, jeho cíli a výzkumným otázkám jsem se rozhodla použít kvalitativní výzkumné metody. Tuto výzkumnou strategii jsem zvolila jednak proto, že mi přišla vhodnější než strategie kvantitativní a také pro jeho samotnou

charakteristiku. Hendl uvádí, že „Kvalitativní výzkum je proces hledání porozumění založený na různých metodologických tradicích zkoumání daného sociálního nebo lidského problému. Výzkumník vytváří komplexní, holistický obraz, analyzuje různé typy textů, informuje o názorech účastníků výzkumu a provádí zkoumání v přirozených podmínkách.“¹ Disman s Hendlem souhlasí a stejně jako on spatřuje hlavní cíl kvalitativního výzkumu v porozumění existujícímu problému či dané situaci. Dále k tomu dodává, že tento typ výzkumu charakterizuje velký počet informací o malém množství jedinců, slabá standardizace, nízká reliabilita a vysoká validita. Rozdílnost je patrná i v použité logice. Oproti kvantitativnímu výzkumu, který využívá logiku deduktivní, „(...) kvalitativní výzkum používá induktivní logiku. Na začátku výzkumného procesu je pozorování, sběr dat. Pak výzkumník pátrá po pravidelnostech existujících v těchto datech, po významu těchto dat, formuluje předběžné závěry a výstupem mohou být nově formulované hypotézy nebo nová teorie.“² Kvalitativní výzkum má ale i své slabé stránky. Mezi nejčastější výtku patří problematické či úplně nemožné zobecnění výsledků výzkumu na celou populaci. Hendl tento nedostatek spatřuje v jeho pružnosti a nestrukturovanosti. Při sběru dat a jejich analýze mohou vzniknout také obtíže spojené s časovou náročností a kritizováno je i snadné zkreslení výzkumníkovými prioritami. Domnívám se ale, že tyto nedostatky zcela převažují jeho přednosti. Jedná se zejména o detailní popis při zkoumání jedince či nějaké události. Přínosem je také sledování jevu v jeho přirozeném prostředí a snadná přizpůsobivost dle měnících se podmínek a vzniklých situací. Jako výhodu vnímám také možnost navrhnout nové hypotézy a teorie.³

Nesmírně důležitou roli v celém průběhu výzkumu hraje výzkumník sám. Disman ho považuje za nezbytný element výzkumu, jelikož **„(...) úlohou je pak nalézt významné struktury všech proměnných, které respondent považuje za relevantní.“**⁴ K jeho názoru se připojuje také Hendl, který říká, že jeho „Hlavním úkolem je objasnit, jak se lidé v daném prostředí a situaci dobírají pochopení toho, co se děje, proč jednají určitým způsobem a jak organizují své všednodenní aktivity a

¹ HENDL, J. Kvalitativní výzkum: základní metody a aplikace. Praha: Portál, s.r.o., 2005. s. 50.

² DISMAN, M. Jak se vyrábí sociologická znalost: příručka pro uživatele. Praha: Karolinum, 2002. s. 287.

³ HENDL, J. Kvalitativní výzkum: základní metody a aplikace. Praha: Portál, s.r.o., 2005. s. 52.

⁴ DISMAN, M. Jak se vyrábí sociologická znalost: příručka pro uživatele. Praha: Karolinum, 2002. s. 290.

interakce. (...) Kvalitativní výzkumník nesestavuje ze získaných dat skládanku, jejíž konečný tvar zná, spíše konstruuje obraz, který získává kontury v průběhu sběru a poznávání jeho částí. Výzkumník ve svém hledání významů a snaze pochopit aktuální dění vytváří podrobný popis toho, co pozoroval a zaznamenal. Snaží se nevynechat nic, co by mohlo pomoci vyjasnit situaci.“⁵ Hendl dále říká, že „Práce kvalitativního výzkumníka je přirovnávána k činnosti detektiva. Výzkumník vyhledává a analyzuje jakékoliv informace, které přispívají k osvětlení výzkumných otázek, provádí deduktivní a induktivní závěry.“⁶ Disman k tomu ještě dodává, že „Kvalitativní výzkum je nenumerné šetření a interpretace sociální reality. Cílem tu je odkrýt význam podkládaný sdělovaným informacím.“⁷

1.3 Technika sběru dat

Ke sběru dat jsem použila kvalitativní techniky. Vzhledem ke stanoveným výzkumným otázkám, jsem zvolila analýzu dokumentů a rozhovor pomocí návodu. Použila jsem tedy triangulaci, která znamená určitou kombinaci více metod výzkumu či různých zkoumaných osob, jejímž cílem je zvýšit validitu celého výzkumu.⁸

Analýza dokumentů

K analýze dokumentů mohou být použity výroční zprávy, zápisy ze schůzí, vyhlášky, jiné záznamy o ve firmě, např. rozpočty firmy, seznamy zaměstnanců, statistické údaje o firmě, dále články v novinách či časopisech a využívány jsou i internetové stránky firmy.⁹ Dokumenty, které jsem využila ke zpracování mé práce, byly internetové stránky okresního soudu, interní dokumenty jako vnitřní předpisy organizace, směrnice, vnitřní a kancelářský řád, různé legislativní nařízení, zákony a apod. Jelikož jsem se soustředila na sběr informací ohledně vykonávaných personálních činností, součástí se staly i dokumenty upravující nábor, výběr a příjem pracovníků.

⁵ HENDL, J. Kvalitativní výzkum: základní metody a aplikace. Praha: Portál, s.r.o., 2005. s. 52.

⁶ Tamtéž s. 50.

⁷ DISMAN, M. Jak se vyrábí sociologická znalost: příručka pro uživatele. Praha: Karolinum, 2002. s. 285.

⁸ HENDL, J. Kvalitativní výzkum: základní metody a aplikace. Praha: Portál, s.r.o., 2005. s. 149.

⁹ Tamtéž, s. 132.

Techniku studia dokumentů jsem zvolila jednak jako doplnění rozhovorů a jednak proto, že mi tento postup přišel jako vhodný k tomu, abych se dozvěděla potřebné informace o okresních soudech všeobecně, jejich charakteristiku a poslání, ale také o fungování okresního soudu, jeho struktuře a prostředí, ve kterém svůj výkon provádí.

Rozhovor pomocí návodu

Tuto techniku jsem zvolila s ohledem na základní cíl kvalitativního dotazování, který spočívá v „ (...) naslouchání vyprávění, kladení otázek lidem a získávání jejich odpovědí.“¹⁰

Tento typ rozhovoru je podle mě nejvhodnějším, jelikož v sobě zahrnuje jednak pozitiva v podobě otevřených otázek, ale i jeho strukturovanost zaručuje určitý řád. Otevřené otázky umožňují, aby na ně respondent volně reagoval, tedy sám spontánně uváděl své odpovědi, nikoli pomocí předem nabídnutých možností. Tímto způsobem může tazateli poskytnout, co nejvíce relevantních informací. Hendl jako hlavní přednost kvalitativního dotazování uvádí, že respondent může odkrýt zcela nové jevy, odhalovat různé spojitosti a je zde také snadnější možnost kontroly porozumění kladeným otázkám.¹¹

Ke sběru dat jsem zvolila tedy rozhovor pomocí návodu. „Návod k rozhovoru představuje seznam otázek nebo témat, jež je nutné v rámci interview probrat. Tento návod má zajistit, že se skutečně dostane na všechny pro tazatele zajímavá témata.“¹² Hlavní výhodou je to, že dává tazateli určitou volnost při kladení otázek, ale na druhou stranu pomáhá tazateli celý rozhovor usměrňovat, a usnadňuje srovnání provedených rozhovorů.¹³

Hendl přináší jistý návrh, podle kterého by mělo být při vytváření návodu postupováno.

- Návrh obecného tématu a z něj odvození všech vedlejších témat a otázek,
- rozdělení a seřazení těchto témat dle logiky a důležitosti,
- zvolení formy otázek a pořadí,
- zvážení začlenění prohlubujících a sondážních otázek.¹⁴

¹⁰ HENDL, J. Kvalitativní výzkum: základní metody a aplikace. Praha: Portál, s.r.o., 2005. s. 164.

¹¹ Tamtéž, s. 166.

¹² Tamtéž, s. 174.

¹³ Tamtéž, s. 174.

¹⁴ Tamtéž, s. 175.

1.4 Respondenti

Výzkum byl realizován s předsedkyní Okresního soudu XY, se zaměstnancem zajišťující personalistiku a s vedoucími pracovníky. Předsedkyni soudu jsem si zvolila proto, že je pro fungování organizace velice důležitou a ústřední osobou, tudíž jsem na ni při rozhovorech nemohla zapomenout a její odpovědi byly klíčové pro seznámení se celkově s prováděnými činnostmi na Okresním soudě XY. Nesmírně důležitou osobou je i zdejší personalistka, která personální činnost vykonává každodenně a je tedy kompetentní pro poskytnutí žádaných informací. Posledním článkem výzkumu jsou vedoucí pracovníci, kteří se podílí taktéž na personálních činnostech, zejména při přijímání nového pracovníka a jeho následnému zaškolování. Počet zaměstnanců, kteří pracují na vedoucích pozicích je 13. Kontaktovala jsem tedy všechny, z toho 10 vedoucích nebylo ochotno poskytnout rozhovor či nesouhlasili s jeho zaznamenáním na diktafon z důvodu slibu mlčenlivosti. Rozhovor byl tedy uskutečněn se 3 vedoucími pracovníky, kteří souhlasili s poskytnutím žádaných informací a jejich nahráváním.

1.5 Realizace výzkumu

Nejprve jsem zkontaktovala všechny zaměstnance, kteří splňovali kritéria mého výzkumu a seznámila je se záměrem a také následným průběhem rozhovorů. Dále byli ubezpečeni, že získané informace budou sloužit pouze jako zdroj pro vypracování diplomové práce a že je zajištěna jejich úplná anonymita. Rovněž jim bylo navrženo v případě jejich zájmu předložení výsledků výzkumu. Po jejich souhlasu s poskytnutím informací byly uskutečněny rozhovory. Na začátku rozhovoru bylo sděleno, že odpovědi budou zaznamenávány na diktafon, a to z důvodu pečlivosti a vyšší efektivity výzkumu.

1.6 Postup při vyhodnocování získaných dat

Po uskutečnění všech rozhovorů proběhla analýza a následné vyhodnocování získání dat. Nejdříve byly zaznamenané rozhovory přeneseny ze zvukové podoby do písemné formy, což mi umožnilo jejich pečlivé pročtení. Po té stěžejní informace sloužily ke komparaci a následnému souhrnu jejich výsledků.

2. Charakteristika organizace

2.1 Soudnictví v České republice a jeho poslání

V České republice, jakožto v demokratickém právním státě, je státní moc vykonávána prostřednictvím orgánů moci soudní, výkonné a zákonodárné. Všechny složky státní moci se navzájem kontrolují, ale nejsou na sobě závislé. Moc zákonodárná stanovuje zákony, moc výkonná tyto zákony provádí a moc soudní řeší vzniklé rozpory.¹⁵ Hlavním posláním výkonu soudnictví je poskytovat právní ochranu všem svým občanům bez rozdílu, jelikož „Před soudem jsou si všichni rovni.“¹⁶

Státní správa soudů dbá na zajištění podmínek pro náležitý výkon soudnictví a u okresních soudů tento dohled provádí Ministerstvo spravedlnosti ČR, prostřednictvím krajských soudů. Spravuje soudy zejména po stránce organizační, personální, finanční, materiální, také kontroluje a posuzuje výkon okresních soudů, jejich efektivnost, a zda provádí svou činnost dle zákona.¹⁷

Malá právnícká encyklopedie definuje soud tímto způsobem, jedná se o „nezávislý orgán zřízený státem zejména k tomu, aby zákonem stanoveným způsobem poskytoval ochranu právům a právem chráněným zájmům a zajišťoval plnění povinností.“¹⁸

V České republice je soudní soustava čtyřstupňová a je složena z okresních soudů, krajských soudů, vrchních soudů a Nejvyššího soudu ČR. Vedle těchto jmenovaných soudů zde působí také Ústavní soud ČR, Nejvyšší správní soud ČR a také soudy rozhodčí.¹⁹

Česká republika disponuje celkem 86 okresními soudy. V Praze jako okresní soudy působí soudy obvodní a v Brně soud městský. Okresní soudy jsou soudy prvního stupně, tedy soudy nejnižší. Posláním okresních soudů je, v souladu s platným zákonem, řešit zejména spory a věci spadající do občanskoprávního a trestního řízení.

¹⁵ Ústavní zákon č. 1/1993 Sb. - Ústava České republiky.

¹⁶ Zákon č. 6/2002 Sb. o soudech a soudcích, ve znění pozdějších předpisů.

¹⁷ Tamtéž.

¹⁸ FIALA, J., MATES, P., NOVÝ, K., PRŮCHA, P. Malá právnícká encyklopedie. Praha: Linde a.s., 1994. s. 154.

¹⁹ SUCHÁNEK, R. Ústava České republiky v praxi: 15 let platnosti základního zákona. Praha: Leges, 2009. s. 230-232.

Rozhoduje tedy o věcech pracovních, obchodních, rodinných, vlastnických a dále o vině a uložení trestu obžalovaných.²⁰

Okresní soudy působí jako státní orgány, které v České republice vykonávají soudnictví. „Hlavním úkolem soudů je zákonem stanoveným způsobem poskytovat ochranu právům. To vyplývá ze základních funkcí právního státu spočívající v garantování práva na soudní ochranu. Tedy každý člověk má mít svobodný přístup k soudům.“²¹ Soudy se ve své činnosti řídí základními právními předpisy, které upravují působnost, postavení, jednání a následně rozhodování okresního soudu. Primárním právním zdrojem je Ústava České republiky- zákon č. 1/1993 Sb.. Dalším důležitým pramenem pro oblast soudnictví je i Listina základních práv a svobod- zákon č.2/1993 Sb., která garantuje právo na soudní a jinou právní ochranu. Neméně významný je i zákon o soudech a soudcích- zákon č. 6/2002 Sb. a další zákony sloužící jako právní pramen pro úpravu soudnictví, např. občanský soudní řád- zákon č. 99/1963 Sb. a trestní řád- zákon o trestním řízení soudním č. 141/1961 Sb.²²

Hlavním posláním soudu je rozhodovat o právech a povinnostech občanů státu České republiky, o vině či nevině obžalovaných a následném uložení trestu, dále prověřuje rozhodnutí orgánů veřejné správy a jiných orgánů.

2.2 Představení Okresního soudu XY

Na řádném výkonu Okresního soudu XY se podílí soudci, přísedící, justiční čekatelé, vyšší soudní úředníci, soudní vykonavatelé, vedoucí kancelářů, zapisovatelky, protokolující úředníci a správa soudu. Všichni tito zaměstnanci jednají dle zákona a dbají na to, aby nedocházelo ke zbytečným průtahům a zdlouhavosti celého procesu. Rozdělení práce mezi jednotlivá soudní oddělení musí být tedy rovnoměrné, aby bylo zajištěno stejnoměrné zatížení a tím splněn předpoklad podporující co nejefektivnější výkon soudnictví.²³

²⁰ SCHELLEOVÁ, I. Organizace notářství, soudnictví a advokacie. Praha: Linde, 1997. s. 120-121.

²¹ SCHELLEOVÁ, I. Organizace notářství, soudnictví a advokacie. Praha: Linde, 1997. s. 16.

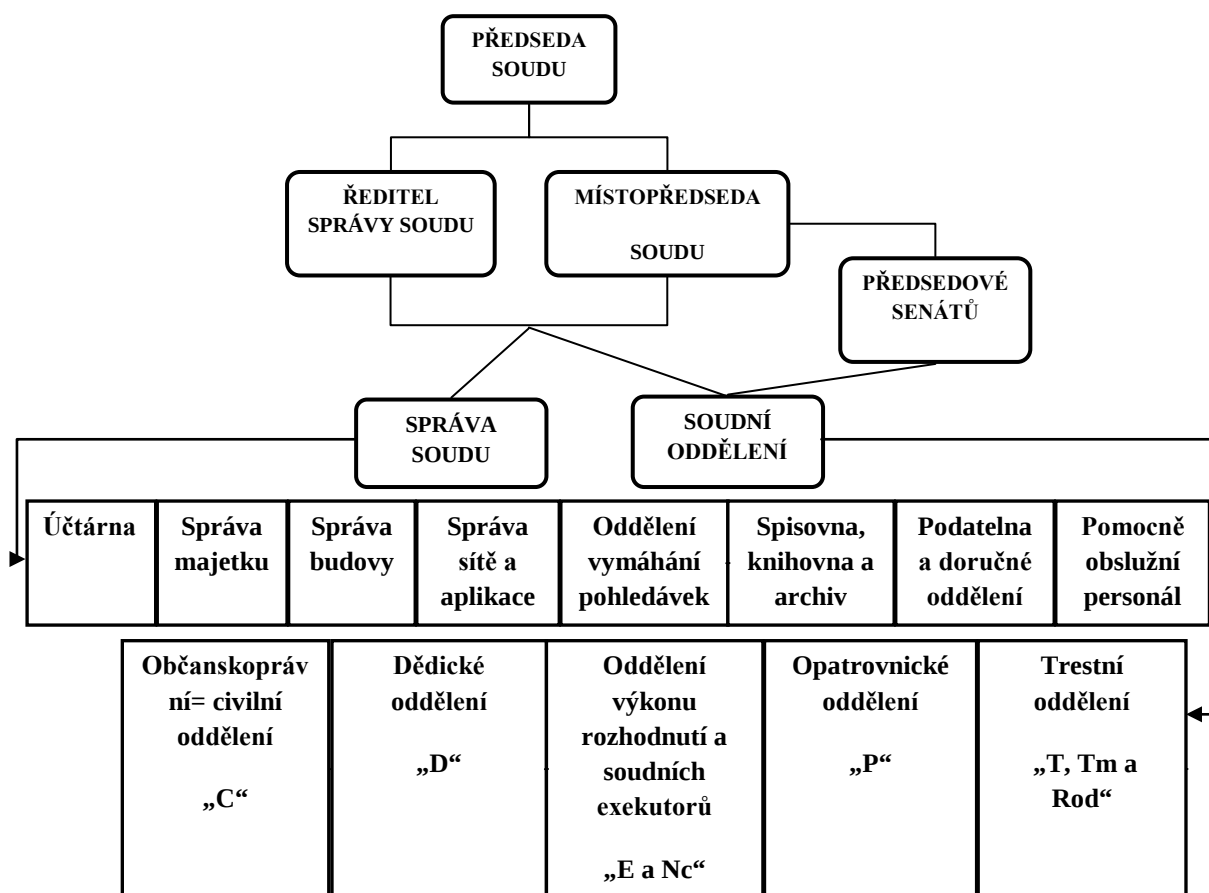
²² Tamtéž, s. 108-109.

²³ Instrukce Ministerstva spravedlnosti, kterou se vydává vnitřní a kancelářský řád pro okresní, krajské a vrchní soudy.

Působnost soudů je stanovena dle zákona o věcné a místní příslušnosti. Věcnou příslušností je míněn druh soudu, který se bude záležitostí zabývat a místní příslušnost se stanovuje např. dle bydliště, sídla či místa, kde byl trestný čin spáchán.²⁴

2.3 Organizační struktura

Graf 1 Organizační struktura Okresního soudu XY



Zdroj: Vlastní zpracování

²⁴ Zákon č. 6/2002 Sb. o soudech a soudcích, ve znění pozdějších předpisů.

2.4 Personální zajištění soudu

Tabulka 1 Struktura zaměstnanců dle pracovního zařazení ke dni 21.2.2011

Složení zaměstnanců	Počet zaměstnanců	% podíl
Soudci	17	18,9%
Asistentky soudců	4	4,4%
Vyšší soudní úředníci	11	12,2%
Justiční čekatelé	1	1,1%
Soudní vykonavatelé	4	4,4%
Vedoucí pracovníci	13	14,4%
Protokolující úřednice	5	5,6%
Zapisovatelky	19	21,1%
Technicko-hospodářští pracovníci	12	13,3%
Pomocný personál	4	4,4%
Celkem	90	100%

Ke dni 21.2.2011 pracuje u Okresního soudu XY 90 zaměstnanců. Počet soudců činí 17 a jejich asistentů 4. Dále jsou zde zastoupeni vyšší soudní úředníci, jejichž počet je 11, justiční čekatelé v počtu 1, soudní vykonavatelé 4 a vedoucích kancelářích je 13. Počet protokolujících úřednic je 5 a zapisovatelek je zde 19. Technicko-hospodářští pracovníci jsou zastoupeni v počtu 12 a pomocný personál v počtu 4.

Zaměstnance okresního soudu lze rozdělit do následujících kategorií:

1.) Vedení soudu

- Předsedkyně
- Místopředsedkyně
- Ředitelka soudní správy

2.) Soudní oddělení

- Soudci
- Asistenti soudců, vyšší soudní úředníci, justiční čekatelé a soudní vykonavatelé
- Vedoucí soudních oddělení

- Protokolující úřednice a zapisovatelky

3.) Správa soudu

- Technicko- hospodářští pracovníci
- Pomocný personál

1.) Vedení soudu- předsedkyně, místopředsedkyně a ředitelka soudní správy

V čele zdejšího okresního soudu stojí předsedkyně, která řídí a dohlíží na činnost soudu. V době její nepřítomnosti ji zastupuje místopředsedkyně. Za administrativní aparát zodpovídá ředitelka soudní správy, která je zároveň personalistkou, ta zajišťuje provoz soudu a provádí další nezbytné úkony.

Všichni zaměstnanci vedení soudu jsou příkazci operací dle zákona č. 320/2001 Sb., o finanční kontrole ve veřejné správě ve znění pozdějších předpisů.

Předsedkyně Okresního soudu XY

Předsedkyně je zodpovědná za státní správu okresního soudu, přičemž dbá zejména na zajištění správného chodu soudu z hlediska personálního, organizačního, hospodářského, materiálního a finančního. Zodpovídá také za výchovu justičních čekatelů a pečuje o následnou odbornou výchovu soudců, přísedících a ostatních pracovníků. Dalším úkolem předsedkyně je kontrola práce soudců, zajištění plynulosti soudního řízení a příjem a vyřizování stížností.²⁵

Z toho důvodu jí a místopředsedkyni není přidělován nový počet věcí stejnoměrně jako ostatním soudcům. Pro účely propočtu slouží koeficient zatížení řídicí činnosti, který se odvozuje z plánovaného počtu soudců. Počet soudců zdejšího soudu včetně předsedkyně a místopředsedkyně je 17, tudíž se tabulkově řadí do skupiny v rozmezí 16- 25 soudců, z čehož vyplývá pro předsedkyni a místopředsedkyni koeficient řídicí činnosti 0,75. Což znamená, že její podíl při rozhodovací činnosti v rámci soudního řízení je nižší než u ostatních soudců.²⁶ Důvodem je ponechání většího prostoru pro řídicí činnost soudu.

²⁵ SCHELLEOVÁ, I. Organizace notářství, soudnictví a advokacie. Praha: Linde, 1997. s. 229.

²⁶ Metodický pokyn pro postup při propočtu výkonnosti soudu okresních, krajských a krajských obchodních soudů.

Místopředsedkyně Okresního soudu XY

V době nepřítomnosti předsedkyně soudu ji zastupuje místopředsedkyně, která provádí všechny úkony náplně práce předsedkyně. Zdejší místopředsedkyně řídí úsek občanskoprávní, kde dohlíží nad plynulostí soudních řízení a celkově vyhodnocuje činnost občanskoprávního oddělení.²⁷

Ředitelka soudní správy a personalistka

Za činnost správy okresního soudu zodpovídá ředitelka soudní správy a to zejména z hlediska materiálního, hospodářského a finančního. Zabývá se rozpočtem příjmů a výdajů a hodnotí hospodaření okresního soudu. Provádí také dohled nad činností administrativního personálu a kontroluje uskutečněné operace. Jelikož zdejší okresní soud nemá vlastní personální oddělení a tedy ani personalistu, tuto práci zastává ředitelka soudní správy. Vyřizuje personální agendu všech svých zaměstnanců. Jedná se zejména o náležitosti spojené s pracovním poměrem, jeho vznikem, změnou a skončením, dále vede platovou agendu, agendu stravování a FKSP (Fond kulturních a sociálních potřeb), vyřizuje žádosti o důchod, eviduje nemocenské pojištění, čerpání dovolené, zpracovává statistické výkazy okresního soudu a provádí další nezbytné úkoly dle pokynů předsedkyně soudu.²⁸

2.) Soudní oddělení a jeho pracovníci

Druhy soudních oddělení:

- C- občanskoprávní neboli civilní oddělení spravuje věci civilní, tedy záležitosti ohledně majetkových práv, dále občanské a obchodní neshody, vyřizuje pracovněprávní rozepře a rodinné věci (rozpory v manželství, otcovství),
- D- dědické oddělení spravuje věci dědické včetně úschovy v dědickém řízení,
- E- oddělení výkonu rozhodnutí vykonává soudní či jiná rozhodnutí,
- Nc- oddělení soudních exekutorů vyřizuje věci nařízení exekuce,
- P- opatrovnické oddělení projednává řízení ve věcech nezletilých dětí,

²⁷ Interní dokumenty- Rozvrh práce pro rok 2011.

²⁸ Tamtéž.

- T, Tm a Rod- trestní oddělení řeší věci trestní, Tm a Rod rozhoduje ve věcech mládeže.²⁹

Soudci

Soudní moc v České republice provádí nezávislí soudci. „soudce rozhoduje podle práva a podle určitých procesních pravidel, o jakékoliv sporné otázce, která je v jeho pravomoci.“³⁰

Předpoklady pro výkon soudce

- Občanství České republiky,
- starší než 30 let,
- dokončené vysokoškolské právnické vzdělání,
- úspěšné složení justiční zkoušky,
- bezúhonný a způsobilý k právním úkonům.³¹

Soudce je jmenován prezidentem České republiky bez časového omezení. Po té skládá do rukou prezidenta slib, který zní „Slibuji na svou čest a svědomí, že se budu řídit právním řádem České republiky, že jej budu vykládat podle svého nejlepšího vědomí a svědomí a že v souladu s ním budu rozhodovat nezávisle, nestranně a spravedlivě.“³²

Institut pro kriminologii a sociální prevenci vypracoval profesiografickou studii zaměřenou na výběr justičních čekatelů, jehož cílem bylo vytvořit profesiogram soudce. Při výzkumu byly použity metody denního snímku, kritických událostí, profesiografického dotazníku a psychodiagnostiky. Součástí tohoto výzkumu bylo i vypracování ideálního modelu profilu soudce z psychologického hlediska. Mezi základní kritéria patří:

- **Zásadní kritéria**
 - **Charakter-** morální síla osobnosti, důraz na odpovědnost, poctivost, svědomitost, stálost a ukázněnost.

²⁹ Interní dokumenty- Rozvrh práce pro rok 2011.

³⁰ BORZOVÁ, I. Evropské soudní systémy. Soudce, 9, 2007, č.11, s. 2-17.

³¹ Zákon č. 6/2002 Sb. o soudech a soudcích, ve znění pozdějších předpisů.

³² Tamtéž.

- **Intelligence**- bystrost, chápavost, dobrý úsudek.
- **Sebekontrola**- silná vůle, dodržování přijatých pravidel.
- **Soběstačnost**- důraz na samostatnost v rozhodování.
- **Stabilita osobnosti**- její zralost, stálost, vyrovnanost.
- **Další významné faktory**
 - rozhodnost, sebejistota, předpoklad k řízení a organizaci práce, úroveň společenského vystupování, citová vyrovnanost.
 - spíše dominance, zdravá asertivita, tvrdost, realističnost, citlivost, lehký konzervatismus, rezervovanost, kritičnost, vřelost.³³

Na základě provedeného výzkumu byly zjištěny činnosti soudce, které provádí při své práci. Z nich vyplývá náplň jeho práce, kterou můžeme rozdělit do tří kategorií:

- **Průprava**
 - studium právních předpisů, literatury a jiných dokumentů.
- **Hlavní činnost**
 - studium spisů a příprava na jednání,
 - výkon jednání,
 - zpracování soudních rozhodnutí,
 - zkoumání převzatých spisů a jejich studium.
- **Další činnosti**
 - administrativní úkony, školení a výchova justičních čekatelů.³⁴

Okresní soud rozhoduje jednak v senátech, které zahrnují předsedu senátu a dva přísedící, nebo samosoudcem, kterým může být buď přímo předseda senátu, nebo soudce. Podmínka pro ustanovení předsedou senátu je nutnost být soudcem.³⁵

Zajímavě vystihuje charakteristiku soudce Sokrates, který prohlásil, že soudce by měl mít čtyři vlastnosti, podle kterých by vykonával svou funkci. Měl by zdvořile

³³ VŮJTĚCH, Jan. Profesiogram soudce a státního zástupce. Praha: Institut pro kriminologii a sociální prevenci, 2002. s. 122-123.

³⁴ Tamtéž, s. 124-125.

³⁵ Zákon č. 6/2002 Sb. o soudech a soudcích, ve znění pozdějších předpisů.

naslouchat, poté moudře odpovídat, dále rozumě zvažovat a na závěr nestranně rozhodovat.³⁶

Přisedící

Na rozhodovací činnosti se tedy kromě soudců podílí i přisedící, což jsou tzv. laičtí zástupci veřejnosti. Přisedící jsou do funkce voleni zastupitelstvy obcí na dobu 4 let a po zvolení taktéž skládají slib. Pro přisedícího platí stejné předpoklady jako pro výkon soudce s výjimkou o právnickém vzdělání. Jejich náplní práce je podílet se na výkonu soudnictví a následně dle zákonů rozhodovat.³⁷

Asistent soudce

Soudními zaměstnanci, kteří přímo spolupracují se soudci, jsou jejich asistenti, kteří se při výkonu své práce řídí zákonem č. 6/2002 Sb., o soudech a soudcích, ve znění pozdějších předpisů. Jedná se o odborné pomocníky, kteří jsou přidělováni vždy k určitému soudci a jsou do své funkce jmenováni předsedou soudu. Základním předpokladem pro výkon funkce asistenta soudce je občanství České republiky, bezúhonnost a dokončení vysokoškolského právního vzdělání.³⁸

Vyšší soudní úředníci

Vyšší soudní úředníci se řídí především zákonem č. 121/2008 Sb., o vyšších soudních úřednících, ve znění pozdějších předpisů. Jejich náplní práce je provádět všechny činnosti soudu prvního stupně, které jsou jim svěřeny v rámci soudního oddělení, ke kterému jsou přiděleni, a další činnosti dle pokynů soudce. Předpokladem pro výkon funkce vyššího soudního úředníka je občanství České republiky, úspěšné absolvování Justiční akademie, popř. vysokoškolského studia a bezúhonnost.³⁹

Justiční čekatelé

Justiční čekatelé jsou zaměstnanci krajských soudů, kteří splňují předpoklady pro výkon soudce, s výjimkou dosažení věku a absolvování odborné justiční zkoušky.

³⁶ VŮJTĚCH, Jan. Profesiogram soudce a státního zástupce. Praha: Institut pro kriminologii a sociální prevenci, 2002. s. 120.

³⁷ Zákon č. 6/2002 Sb. o soudech a soudcích, ve znění pozdějších předpisů.

³⁸ Zákon č. 6/2002 Sb. o soudech a soudcích, ve znění pozdějších předpisů.

³⁹ Zákon č. 121/2008 Sb., o vyšších soudních úřednících, ve znění pozdějších předpisů.

Pracovní poměr je sjednán na dobu určitou a to na 40 měsíců, z toho 36 měsíců zahrnuje přípravná služba. Justiční čekatelé po nástupu k výkonu práce skládají do rukou předsedy krajského soudu taktéž slib. „Slibuji na svou čest a svědomí, že se budu řídit právním řádem České republiky, že se budu svědomitě připravovat na výkon funkce soudce a že si osvojím zásady soudcovské etiky.“⁴⁰ Ve své činnosti postupují dle zákona č. 6/2002 Sb., o soudech a soudcích, ve znění pozdějších předpisů, a také dle vyhlášky č. 303/2002 Sb., o výběru, přijímání a odborné přípravě justičních a právních čekatelů a o odborné justiční zkoušce a odborné závěrečné zkoušce právních čekatelů. Po absolvování přípravné služby se justiční čekatelé podrobí odborné justiční zkoušce. Záměrem odborné justiční zkoušky je prověřit kandidáta pro výkon funkce soudce, zejména jeho nezbytné znalosti a jeho celkovou odbornou připravenost. Hlavní náplní práce vyšších soudních úředníků a justičních čekatelů je ovšem provádění velkého množství administrativních činností, čímž ulehčují práci soudcům a zbavují je celkového administrativního zatížení.⁴¹

Soudní vykonavatel

Soudní vykonavatel se taktéž podílí na soudním řízení a svou činnost provádí dle vyhlášky č. 37/1992 Sb., o jednacím řádu pro okresní a krajské soudy, a dle instrukcí Ministerstva spravedlnosti ČR, zejména dle řádu pro soudní vykonavatele. Soudní vykonavatel je zaměstnanec soudu, který je pověřen určitými úkoly v rámci exekučního řízení. Jeho hlavní náplní práce je vymáhání soudních pohledávek a činností s tím spojených, zejména tedy sepisování a zajišťování věcí a majetku, vyrozumívání účastníků soudního řízení apod.⁴²

Vedoucí oddělení

Okresní soud se člení na soudní oddělení, v jejichž čele stojí jednotliví vedoucí, kteří ho spravují, přidělují práci zapisovatelkám v rámci oddělení a zpětně na tuto činnost dohlíží. Hlavní náplní práce vedoucích kanceláří je evidence jednotlivých rejstříků v programu ISAS, tudíž pouze v elektronické podobě – na okresním soudě se uvedený program používá od roku 2007. Rejstříky podávají přehled o stavu zapsané

⁴⁰ Zákon č. 6/2002 Sb. o soudech a soudcích, ve znění pozdějších předpisů.

⁴¹ Zákon č. 6/2002 Sb. o soudech a soudcích, ve znění pozdějších předpisů.

⁴² Interní dokumenty- Rozvrh práce pro rok 2011.

věci, v nichž vedoucí kanceláře sledují průběžně termíny např. pro doručení rozhodnutí, vyznačují zde právní moci, odpovídají za záznamy v rejstříku. Vedoucí kanceláře pořizují zápisy do jednotlivých spisů a provádí rovněž dozor nad osobami nahlízejícími do těchto soudních spisů. Na pokyn předsedy senátu odesílají spisy k zapůjčení. Zodpovědnost za jejich práci má především předsedkyně soudu, která se zaměřuje na řádný chod oddělení, zejména na kvalitní spolupráci vedoucích soudních kanceláří se soudci, ale i s ostatním administrativním aparátem.⁴³

Protokolující úřednice a zapisovatelky

K soudnímu oddělení jsou přiřazovány také protokolující úřednice a zapisovatelky podle potřeb vedoucích kanceláří. Jejich činnost se řídí dle pokynů soudců, asistentů soudců, vyšších soudních úředníků a vedoucích kanceláří. Protokolující úřednice vykonávají administrativní činnosti v rámci trestního oddělení, vyhotovují přepis protokolu z pořízeného zvukového záznamu z jednání, provádí a vyřizují porozsudkovou agendu. Zapisovatelky provádí taktéž administrativní činnost na všech odděleních, mimo oddělení trestní a jejich náplň práce je totožná s činností protokolujících úřednic s tím rozdílem, že nesmí protokolovat. Ve své činnosti zpracovávají písemnosti dle pokynů soudce, vyhotovují zápisy z jednání, zejména rozhodnutí, předvolání, výzvy a tím zajišťují veškerou písemnou dokumentaci. Předpokladem pro výkon zapisovatelky je středoškolské vzdělání s maturitou, znalost práce s počítačem, zejména znalost programů Word, Excel a Outlook. Dále se hodnotí rychlost přepisu textu a mluveného slova, diktát, kde se posuzuje pravopis a gramatika. Součástí je také motivační rozhovor.⁴⁴

Do rozhodování soudců nemá právo nikdo zasahovat. Funkce soudců a přísedících je funkcí veřejnou. „Soudci a přísedící jsou při výkonu své funkce nezávislí a jsou vázáni pouze zákonem. Jsou povinni vykládat jej podle svého nejlepšího vědomí a svědomí a rozhodovat v přiměřených lhůtách bez průtahů, nestranně a spravedlivě a na základě skutečností zjištěných v souladu se zákonem.“⁴⁵ Při nespokojenosti účastníků řízení, je možná pouze jediná cesta, a to domáhat se pomocí opravných

⁴³ Instrukce Ministerstva spravedlnosti, kterou se vydává vnitřní a kancelářský řád pro okresní, krajské a vrchní soudy.

⁴⁴ Interní dokumenty- Rozvrh práce pro rok 2011.

⁴⁵ Zákon č. 6/2002 Sb. o soudech a soudcích, ve znění pozdějších předpisů.

prostředků, tedy podání odvolání, stížnost aj. Všichni zaměstnanci soudu, podílející se na soudním rozhodování, musí při výkonu svého zaměstnání zachovávat absolutní mlčenlivost a to i po skončení pracovního poměru.

3.) Soudní správa a její pracovníci

V čele soudní správy je ředitelka, která dohlíží nad jejím řádným výkonem. Soudní správa je složena z účtárny, správy majetku, správy budov, správy počítačové sítě a aplikace, oddělení vymáhání pohledávek, spisovny, podatelny včetně doručného oddělení a úseku údržby a úklidu.

Účtárna

Účtárna zahrnuje dvě pracovnice, které zodpovídají za její chod a vzájemně se zastupují. První z nich plní funkci hlavní účetní a správce rozpočtu podle zákona č. 320/2001 Sb., v rozsahu dle Instrukce předsedkyně Okresního soudu XY k zabezpečení vnitřní finanční kontroly a v době nepřítomnosti zastupuje ředitelku soudní správy. Hlavní náplní práce je výkon odborné činnosti v oblasti účetnictví se zaměřením na účetní evidenci a zpracování účetní uzávěrky. Náplní práce druhé pracovnice účtárny je mzdové účetnictví, zejména vedení mzdové agendy, v rozsahu Instrukce předsedkyně Okresního soudu XY odpovídá za číselnou a formální správnost účetních dokladů.⁴⁶

Správa majetku

Správa majetku zodpovídá za hospodaření s majetkem soudu, dohlíží na jeho údržbu a také na nákup kancelářského materiálu a jiných prostředků potřebných k výkonu práce. Následně tento materiál a pomůcky eviduje a vydává proti podpisu zaměstnancům soudu. Zajišťuje také pokladní služby včetně vyplácení mezd a provádí dohled nad autoprovozem.⁴⁷

Správa budov

Zaměstnanec správy budov zastává i funkci bezpečnostního ředitele. Jeho náplní práce je zodpovědnost za technický provoz budov, a také zajištění a proškolení v BOZP (Bezpečnost a ochrana zdraví při práci) a PO (Požární ochrana). Dále rozděluje

⁴⁶ Interní dokumenty- Rozvrh práce pro rok 2011.

⁴⁷ Tamtéž.

práci údržbářům a uklízečkám a na tuto činnost následně dohlíží. Ke své práci má k dispozici služební auto a zastává též funkci řidiče okresního soudu.⁴⁸

Správa sítě a správa aplikace

Tento úsek disponuje dvěma zaměstnanci. Pracovník, vykonávající funkci správce sítě, zodpovídá za správný chod informačních systémů a počítačových programů, za jejich funkčnost, aktualizaci a kontrolu používaných programů. Zabezpečuje rovněž údržbu a servis výpočetní techniky a zajišťuje antivirovou ochranu. Hlavní náplní správce aplikace je dohled nad informačními systémy ISAS, DATA, SLAV a IRES a zabezpečení jejich včasné aktualizace.⁴⁹

Oddělení vymáhání pohledávek

Zaměstnanec tohoto oddělení je zodpovědný za evidenci, vymáhání a inventarizaci všech pohledávek okresního soudu dle platných předpisů a to v rozsahu Instrukce předsedkyně Okresního soudu XY.⁵⁰

Spisovna, knihovna a archiv

Pracovník zodpovídající za tento úsek zajišťuje správnou činnost spisovny a archivu a spravuje úřední knihovnu okresního soudu. Ve spisovně jsou uloženy veškeré písemnosti soudu, zejména skončené spisy, rejstříky dle jednotlivých oddělení aj. Pracovník spisovny zde vede seznam o uložených věcech, jehož součástí je i označení roku, do kterého je písemnost uschována. Náplní práce pracovníka spisovny je taktéž vydávání vyžádaných spisů a písemností na základě řádně vyplněného a podepsaného tiskopisu - žádanky, dále zakládání vrácených vyžádaných spisů a tiskopisů. Provádí inventarizaci spisů a jejich skartaci dle zvláštní směrnice skartačního řádu okresního soudu. Dále na základě přírůstkového a úbytkového seznamu knih vyhotovuje inventarizaci knihovního fondu.⁵¹

⁴⁸ Interní dokumenty- Rozvrh práce pro rok 2011.

⁴⁹ Tamtéž..

⁵⁰ Tamtéž.

⁵¹ Instrukce Ministerstva spravedlnosti, kterou se vydává vnitřní a kancelářský řád pro okresní, krajské a vrchní soudy.

Podatelna a doručné oddělení

Tento úsek je určen pro příjem, potvrzení, třídění a doručování písemností. Podatelna slouží především veřejnosti a společně všem soudním oddělením. Je ji možno využít po celou pracovní dobu dle rozvrhu práce. Podání je tedy možno provést dvěma způsoby a to písemně v listinné nebo elektronické formě, přičemž k elektronickému podání je nutné připojit i elektronický podpis. Pracovníci podatelny tedy obstarávají i elektronickou podatelnu, přijímají a kontrolují elektronické podání, přičemž o nesrovnalostech ihned informují odesílatele a ten má možnost nesoulad napravit. Chod elektronické podatelny musí být zabezpečen po celou pracovní dobu. Pracovník podatelny přijímá všechna podání, která jsou určena okresnímu soudu, a zároveň kontroluje počet k nim připojených písemností. Dále opatřuje kolkové známky na těchto podáních úředním razítkem a podavateli potvrzuje jejich převzetí. Bližší informace o možnosti podání se nachází na webových stránkách soudu. Náplní práce je také třídění písemností a následné doručení soudním kancelářím a obsluha telefonní ústředny a činnost tiskového oddělení.⁵²

Pomocný personál

Pomocný personál zahrnuje pracovníka údržby, uklízečky a pracovníci na výdej stravy. Tito zaměstnanci vykonávají přidělenou činnost a další úkoly, kterými ho pověřil správce budovy.⁵³

2.5 Organizace Okresního soudu XY

Činnost zaměstnanců a jejich povinnosti

Pracovní řád Okresního soudu XY právně upravuje pracovní poměr mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem a jeho dodržování je tedy závazné pro obě strany. Povinností všech zaměstnanců je provádět dohodnutou práci v souladu se zákony a předpisy, dle pokynů nadřízených, a také se ve své činnosti řídit ostatními platnými zákony souvisejícími s výkonem jejich práce. Ze strany zaměstnavatele je tady povinnost seznámit příchozí zaměstnance s pracovním řádem okresního soudu, dále

⁵² Instrukce Ministerstva spravedlnosti, kterou se vydává vnitřní a kancelářský řád pro okresní, krajské a vrchní soudy.

⁵³ Interní dokumenty- Rozvrh práce pro rok 2011.

zajistit zaměstnanci práci dle pracovní smlouvy, vytvářet vhodné pracovní podmínky a následně ho za vykonanou činnost odměnit dle platných předpisů.⁵⁴

Při své činnosti se zaměstnanci dále řídí především vnitřním a kancelářským řádem, rozvrhem práce, vnitřními předpisy, nařízeními a pokyny okresního soudu, a také vyhláškami, směrnicemi a instrukcemi krajského soudu a Ministerstva spravedlnosti ČR.

Personalistka okresního soudu při výkonu své funkce využívá totožné zákony a předpisy a dále ke své práci využívá také Zákoník práce. Činnost a jednání na okresním soudě tedy podléhá striktnímu dodržování platných zákonů. Na jedné straně to může vést k jistému omezení při výkonu pracovních činností, ovšem hlavním pozitivem je jednoznačně vymezený postup výkonu funkce a následná kontrola jeho činností. Pracovní řád a rozvrh práce mimo jiné stanovuje pracovní dobu Okresního soudu XY. Je zde pružná pracovní doba s tím, že zaměstnanec musí být na pracovišti přítomen od 8,00 hodin do 15,00 hodin a odpracovat 40 hodin týdně.⁵⁵

Rozvrh práce

Organizace soudu a její zaměstnanci se řídí dle rozvrhu práce, který se podílí na rychlosti a efektivnosti soudního výkonu. Rozvrh práce zpracovává předsedkyně soudu spolu s ředitelkou soudní správy vždy do určitého termínu na následující kalendářní rok. Cílem rozvrhu je zlepšit orientaci v organizaci a usnadnit práci svým zaměstnancům. Předsedkyně soudu nejdříve vypracuje návrh na konečný rozvrh, který předloží soudcovské radě, a teprve po schválení jej doručí krajskému soudu. Rozvrh práce zahrnuje především věci organizační a personální. Z hlediska organizačního je zde stanovena pracovní doba včetně doby určené pro styk s veřejností a také úřední hodiny pro veřejnost u předsedkyně a místopředsedkyně soudu. Práce je zde členěna do soudních oddělení, k nimž jsou jmenovitě přiřazováni jejich zaměstnanci. Dále je zde popsána a rozčleněna správa soudu, do které spadá účtárna, správa majetku, správa budov, správa sítě a aplikace, oddělení vymáhání pohledávek, spisovna, knihovna a archiv, dále podatelna a doručné oddělení, údržba a úklid budovy. Obsahem rozvrhu je také přiřazení zaměstnance k určité funkci a popis jeho náplně práce. Vymezuje se zde rovněž zastupování v době nepřítomnosti zaměstnanců. Rozvrh práce je veřejně

⁵⁴ Pracovní řád Okresního soudu XY.

⁵⁵ Tamtéž.

dostupný na úřední desce v budově soudu a také na internetových stránkách jednotlivých soudů. Každý má do něj právo nahlížet a činit z něj opisy a výpisy.⁵⁶

Orientační tabule a úřední deska

Pro snadnější orientaci v budově slouží orientační tabule, která se nachází v prostorách soudu u vstupu do budovy. Na této tabuli jsou umístěny informace o soudních odděleních, rozvržení pracovní doby a doba pro styk s veřejností, a také sdělení veřejnosti, kam se obrátit v případě podání stížností, žádostí o informace či nahlížení do soudních spisů. Dále jsou zde zveřejněny údaje o pokladně soudu. Okresní soud vyvěšuje i poučení o zákazu držení zbraní a dalších nebezpečných předmětů při vstupu do budovy soudu.

Veřejnost může také využít úřední desku, která je umístěna poblíž orientační tabule, taktéž u vchodu do soudní budovy. Na této desce se vyvěšuje úřední sdělení a rozhodnutí soudu. Nalezneme zde rozepsanou pracovní dobu okresního soudu včetně doby určené pro styk s veřejností. Spatříme na ni rovněž odkazy na internetové stránky okresního soudu, včetně adresy elektronické podatelny jako jednu z možností při podání. Jsou zde vyjmenována i sídla exekutorů a notářů, kteří spadají do obvodu okresního soudu. Okresní soud využívá širší možnosti v poskytování informací a to elektronickou úřední desku, kam umísťuje příslušná oznámení.⁵⁷

2.6 Analýza současného stavu zaměstnanců Okresního soudu XY

Tabulka 2 Analýza stavu zaměstnanců dle pohlaví ke dni 21.2.2011

Zaměstnanci dle pohlaví	Počet zaměstnanců	% podíl
Ženy	75	83,3%
Muži	15	16,7%
Celkem	90	100%

V současné době organizace disponuje celkem 90 zaměstnanci (včetně zaměstnankyň, které jsou na mateřské nebo rodičovské dovolené). Je zde výrazná převaha žen, jejichž počet je 75, kdežto počet mužů je jen 15.

⁵⁶ Instrukce Ministerstva spravedlnosti, kterou se vydává vnitřní a kancelářský řád pro okresní, krajské a vrchní soudy.

⁵⁷ Tamtéž.

Tabulka 3 Analýza zaměstnanců dle věkové struktury a pohlaví ke dni 21.2.2011

Věková kategorie	Počet žen	Počet mužů	Celkem	% podíl
do 20 let	0	0	0	0%
20-30 let	14	1	15	16,7%
31- 40 let	20	4	24	26,7%
41- 50 let	27	5	32	35,6%
51- 60 let	14	4	18	20%
61- 70 let	0	1	1	1,1%
Celkem	75	15	90	100%

Nejpočetnější kategorií jsou zaměstnanci ve věku od 41 do 50 let, druhou nejvýznamnější kategorií jsou zaměstnanci od 31 do 40 let a třetí nejpočetnější je kategorie zaměstnanců ve věku 51-60 let. Nejméně zastoupenou skupinou jsou zaměstnanci mladší 20 let, kde je tento počet 0 a zaměstnanci starší 61 let, kde je pouze 1 zaměstnanec.

Tabulka 4 Analýza zaměstnanců dle vzdělanosti ke dni 21.2.2011

Typ vzdělání	Počet zaměstnanců	% podíl
Základní vzdělání	4	4,4%
Vyučen bez maturity	0	0%
Vyučen s maturitou	6	6,7%
Střední s maturitou	46	51,1%
Vyšší odborné	3	3,3%
Vysokoškolské	31	34,4%
Celkem	90	100%

Jelikož pracovní pozice na okresním soudě vyžadují ve většině případů absolvování střední školy s maturitou, celých 51,1% zaměstnanců má středoškolské vzdělání s maturitou. Další početnou skupinou jsou zaměstnanci s vysokoškolským vzděláním, jejíž počet je 34,4%. Pouze 4,4% zaměstnanců má jen základní vzdělání a jedná se o zaměstnance úklidu či údržby.

Tabulka 5 Celkový údaj o průměrných platech ke dni 21.2.2011

	Celkem
Průměrný hrubý měsíční plat	32 317
Průměrný měsíční plat soudce	78 563
Průměrný měsíční plat kategorie ostatních zaměstnanců	18 786

Tabulka 6 Celkový údaj o vzniku a skončení pracovních poměrů v roce 2010

	Počet
Nástupy	3
Odchody	3

Tabulka 7 Trvání pracovního poměru zaměstnanců ke dni 21.2.2011

Doba trvání	Počet	% podíl
Do 5 let	9	10%
Do 10 let	33	36,7%
Do 15 let	33	36,7%
Do 20 let	7	7,8%
Nad 20 let	8	8,9%
Celkem	90	100%

3. Personální řízení vs. řízení lidských zdrojů

Pojmy personální řízení a řízení lidských zdrojů bývají často ztotožňovány a jsou vysvětlovány jako synonyma, ovšem jedná se o dvě zcela odlišné vývojové etapy, kde řízení lidských zdrojů je chápáno jako nejrozvinutější přístup k personální práci.

Vývojově nejstarší je pojetí personální práce jako služby a bývá označováno jako personální administrativa, kde je kontakt s lidmi spíše pasivní. Hlavní činnost spočívá skutečně jen v administrativní práci a procesech, které jsou „(...) spojené se zaměstnáváním lidí, pořizováním, uchováváním a aktualizací dokumentů a informací řídicím složkám podniku.“⁵⁸ Koubek dále uvádí, že tato administrativní práce se vyskytuje v organizacích „(...) s autoritativnějším a centralizovanějším způsobem řízení a s nízkou mírou dělby pravomocí.“⁵⁹ Ovšem tato podoba se ještě stále v některých organizacích využívá. Odlišnost se začala objevovat až v organizacích s dynamičtějším vedením, kdy docházelo k uvědomování si nevýhod předchozího přístupu k personální práci a začala se rozvíjet i aktivní role personální práce, tedy personální řízení. Avšak teprve až v 50.- 60. letech dochází ke zcela novému, modernějšímu postavení personální práce, tedy k řízení lidských zdrojů, které si plně uvědomuje „(...) význam člověka, lidské pracovní síly jako nejdůležitějšího výrobního vstupu a motoru podnikové aktivity.“⁶⁰

Podle Michaela Armstronga je řízení lidských zdrojů „ (...) strategický a logický promyšlený přístup k řízení toho nejcennějšího, co organizace mají- lidi, kteří v organizaci pracují a kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosažení cílů organizace.“⁶¹ František Bělohlávek se domnívá, že „Řízení lidských zdrojů se zabývá dosahováním organizačních cílů prostřednictvím lidských zdrojů.“⁶² Podobné vysvětlení přináší i Josef Koubek, který tvrdí, že „Řízení **lidských zdrojů** (...) tvoří tu část podnikového řízení, která se zaměřuje na vše, co se týká **člověka v pracovním procesu** (...).“⁶³ K tomu dodává, že „(...) lidské zdroje (...) pro podnik představují ten

⁵⁸ KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů. Praha: Management Press, s.r.o., 1998. s. 12.

⁵⁹ Tamtéž, s. 12-13.

⁶⁰ Tamtéž, s. 12-13.

⁶¹ ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada Publishing, 2007. s. 27.

⁶² BĚLOHLÁVEK, F. KOŠTAN, P. ŠULEŘ, O. Management. Olomouc: Rubico, 2001. s. 357.

⁶³ KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů. Praha: Management Press, s.r.o., 1998. s. 11.

nejcennější a (...) zpravidla i nejdražší zdroj, který (...) je (...) jádrem a nejdůležitější oblastí celého podnikového řízení.“⁶⁴

3.1 Personální činnost a přístup k lidským zdrojům na Okresním soudě XY

Domnívám se, že u Okresního soudu XY se jedná spíše o pouhé personální řízení než o skutečné řízení lidských zdrojů, jelikož personální činnost je u tohoto soudu prováděna spíše formou personální administrativy. Pojmy personální řízení a řízení lidských zdrojů bývají i zde v organizaci používány jako synonyma. Ačkoliv se Okresní soud XY zaměřuje tedy více na administrativní práci, uvědomuje si nezbytnost lidského zdroje v organizaci a snaží se prostřednictvím kvalitních pracovníků plnit záměry celé organizace, zejména v rámci efektivního dosahování pracovních výkonů. „(...) organizace může fungovat jen tehdy, jestliže má k dispozici a může využívat tři okruhy zdrojů:

- materiální a finanční zdroje,
- ideové a informační zdroje (...),
- lidské zdroje.“⁶⁵

Předsedkyně sdělila, že „*Snažíme se vytvářet svým pracovníkům co nejlepší podmínky pro práci, hlavně aby se u nás cítili dobře a měli k práci vše potřebné.*“ Na lidské zdroje se soustřeďuje i Gregarova pozornost. Lidským zdrojům přikládá významnou váhu a považuje je za jistou podmínku správného chodu následujících procesů. Domnívá se, že „Lidské zdroje uvádějí do pohybu ostatní zdroje a determinují jejich využívání.“⁶⁶ Předsedkyně se dále vyjádřila, že „*Usilujeme o to, aby nedostatek finančních prostředků neomezoval a neohrožoval lidské zdroje. Bohužel to ale mnohdy nejde.*“ Ačkoli jsou lidé pro organizaci prioritou, znamenají pro ni velké náklady. Kociánová si je ale taktéž vědoma jejich důležitosti a upozorňuje, že takové investice jsou investice vratné. Pro efektivní a řádný chod organizace je rozvoj způsobilých a výkonných zaměstnanců na prvním místě.⁶⁷ „Podmínkou úspěšnosti podniku je

⁶⁴ KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů. Praha: Management Press, s.r.o., 1998. s. 11.

⁶⁵ GREGAR, A. Personální management: vybrané kapitoly. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2010. s. 6.

⁶⁶ Tamtéž, s. 7.

⁶⁷ KOCIÁNOVÁ, R. Personální řízení. Praha: Mowshe, 2007. s. 12.

uvědomit si hodnotu a význam lidských zdrojů, uvědomit si, že lidské zdroje představují největší bohatství podniku, (...).“⁶⁸

3.2 Personální strategie a plánování na Okresním soudě XY

Celému procesu získávání předchází personální strategie a personální plánování. Okresní soud nemá zpracovanou žádnou personální strategii, což mi vyplynulo následně z rozhovoru, jak s personalistkou, tak i s předsedkyní soudu. Jisté vysvětlení neexistence personální strategie mi poskytla předsedkyně soudu, která uvedla, že „*Jsmo hodně omezeni finančními prostředky, proto o nějaké strategii nemůže být řeč, tudíž se něco i obtížně plánuje.*“

Ačkoli není tato strategie vypracována, organizace má určitou představu a vizi, na kterou se orientuje. Personalistka k tomu uvedla, že „*Svou práci směřujeme především na poslání okresního soudu a také na dosahování cílů v rámci náplní práce.*“

Plánování lidských zdrojů

Dle Armstronga hlavními cíli plánování lidských zdrojů je:

- získat a udržet si potřebný počet pracovníků, kteří by splňovali požadavky organizace,
- předvídat vznik možných komplikací spojených s přebytkem či nedostatkem pracovníků,
- vlastnit flexibilní pracovníky a co nejlépe je využívat, a tím přispívat ke snazší adaptaci na nejisté a měnící se podmínky,
- omezit využívání vnějších zdrojů v procesu získávání pracovníků.⁶⁹

Na okresním soudě probíhá personální plánování, ale je značně omezeno, jelikož okresní soud k tomu nemá požadované kompetence. Plánování počtu soudců a dalších zaměstnanců se řídí dle Zásad propočtu potřeby zaměstnanců, podle kterých jsou soudům přidělovány rozpočtové prostředky na mzdy zaměstnanců. Tyto zásady byly

⁶⁸ GREGAR, A. Personální management: vybrané kapitoly. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2010. s. 7.

⁶⁹ ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada Publishing, 2007. s. 309.

ovšem schváleny naposledy v roce 1996 a jejich aktualizace proběhla jen v závislosti legislativních změn. Tento propočet vychází z počtu soudců a množství vyřízených věcí. Celkově systém funguje, ovšem má mnoho nedokonalostí. Největším a nejzávažnějším nedostatkem je to, že výše rozpočtových prostředků se odvíjí od tabulkového počtu soudců a při neobsazení pozice soudce není možné tyto finanční prostředky využít pro nesoudcovské zaměstnance.⁷⁰

Jak již bylo řečeno, okresní soud nemá příslušné kompetence k rozhodování o počtu zaměstnanců, o jeho zvyšování či snižování. Tuto pravomoc má krajský soud, který rozhoduje o limitovaném počtu a jednotlivým okresním soudům přiděluje potřebná pracovní místa na základě platných mzdových tabulek. Uvedená oblast personálního plánování je ovšem velmi opomíjena.

Personalistka se společně s předsedkyní shodla na tom, že velkým často přehlíženým problémem jsou mzdové finanční prostředky. Předsedkyně sdělila, že *„Naše personální vyhlídky jsou značně omezeny finančně, což toto plánování velice negativně ovlivňuje.“*

Při personálním plánování je důležité provést analýzu současného stavu zaměstnanců a zodpovědět si na některé otázky. Mezi ty nejzákladnější patří:

- Jaké pracovníky, jaký počet a kdy je bude organizace potřebovat?
- Kolik z nich lze získat z vnitřních zdrojů a kolik z vnějších?
- Jak bude probíhat mobilita zaměstnanců?
- Jaké to vyvolá změny na vnějším trhu práce?⁷¹

Z rozhovorů vyplynulo, že i přes omezení, zejména finanční, určitá část personálního plánování přece jenom probíhá, čímž se okresní soud snaží vyhnout zbytečným finančním nákladům. Personalistka sdělila, že *„V případě, že víme o vytvoření nové pozice nebo odchodu stávajícího zaměstnance- např. z důvodu skončení pracovního poměru či nástup na mateřskou dovolenou, nastává personální plánování.“* Předsedkyně k tomu dodává, že *„Pokud je potřeba obsadit volné místo, nejdříve se zvažuje nutnost obsazení, hledá se co nejefektivnější řešení s ohledem na finanční prostředky a teprve potom se může vyhlásit výběrové řízení.“*

⁷⁰ DÖRFL, L. Zlepšení využívání personálních zdrojů na soudech při zabezpečování výkonu soudnictví v dnešních podmínkách. Soudce, 10, 2008, č.2, s. 7-21.

⁷¹ KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů. Praha: Management Press, s.r.o., 1998. s. 33-34.

„Personální plánování představuje proces předvídání, stanovování cílů a realizace v oblasti pohybu lidí do podniku, z podniku a uvnitř podniku, (...).“⁷² Jeho úkolem je tedy se značným předstihem předpovídat vývoj a identifikaci potřeb pracovníků, aby se organizace vyhnula nečekaným problémům. Jedná se např. o zastoupení zaměstnance, který plánuje odchod na mateřskou dovolenou či zaměstnance, který odchází do důchodu. Problém pak nastává, když tato potřeba vznikne v důsledku zranění či úmrtí.⁷³ Personalistka připomněla, že *„Tato potřeba ovšem musí být v souladu s objemem platových prostředků. Pokud dojde k naplnění těchto kritérií (množství práce, dostatek platových prostředků, popřípadě systemizace pracovních míst), může dojít k vlastnímu obsazení pracovního místa.“*

Vznikne-li potřeba ukončit pracovní poměr, děje se tak dohodou, výpovědí, popřípadě zrušením ve zkušební době nebo uplynutím sjednané doby. Zaměstnanec toto podání učiní písemně. Personalistka sdělila, že *„Pokud se zaměstnanec rozhodne opustit pracovní místo, máme to ošetřeno v pracovní smlouvě. Zaměstnanci tak běží dvoutměsíční výpovědní lhůta a za tu dobu jsme vždy náhradu našli.“*

Personální plánování neplní jen funkci potřebnou pro kvalitní získávání pracovníků, ale napomáhá také **„(...) zajišťovat a zprůhledňovat perspektivní personální rozvoj každého pracovníka, napomáhat při uspokojování jeho sociálních potřeb a zvyšovat jeho uspokojení z vykonané práce.“**⁷⁴

3.3 Personální činnost a role zaměstnanců

U zdejšího okresního soudu není zřízeno samostatné personální oddělení, tudíž okresní soud nedisponuje ani pracovníkem vykonávajícím pouze tuto odbornou činnost personalisty. Tuto funkci zajišťuje ředitelka soudní správy. Některé okresní soudy ale mají vytvořeno personální oddělení, kde personální činnost vykonává přímo pracovník k tomu určený. To záleží především na typu, struktuře a velikosti organizace a také na počtu zaměstnanců a množství vykonávané práce.

Personalistka při výkonu své práce zaměřené na personální činnosti spolupracuje nejčastěji s předsedkyní okresního soudu a mzdovou účetní, v menším měřítku i s vedoucími jednotlivých oddělení. Tuto spolupráci hodnotí kladně, což také vyjádřila

⁷² KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů. Praha: Management Press, s.r.o., 1998.s. 31.

⁷³ Tamtéž, s. 116.

⁷⁴ Tamtéž, s. 32.

tím, že „*Spolupráce je přínosná, nezbytná a užitečná*“. Role předsedkyně soudu v rámci personálního řízení spočívá především v tom, že se účastní některých výběrových řízení a má rozhodující slovo při výběru nového pracovníka.

Úloha vedoucích pracovníků v rámci personálního řízení je zejména po procesu přijímání, kdy s novým pracovníkem spolupracují a pomáhají mu se zapracovat. Personalistka uvedla, že „*Mnohdy vedoucí zaměstnanci slouží taktéž jako školitelé či patroni zaškolující nového zaměstnance. Následně na něj zpracovávají hodnocení, ke kterému se přistupuje při vyhodnocování jeho vykonané práce v rámci zkušební doby a následnému rozhodnutí, zda zaměstnanec setrvá na pracovní pozici. Podílí se také na organizování a delegování práce svých podřízených.*“

Role personalistky

Postavení personalistky v organizační struktuře

Jelikož funkci personalistky vykonává ředitelka soudní správy, je její nadřízenou pouze předsedkyně a místopředsedkyně soudu. Podřízenými sektory jsou správa soudu a také soudní oddělení.

Z hlediska postavení v organizační struktuře je tedy její umístění ve vedení okresního soudu, což považuji za velmi výhodné, jelikož poskytuje určité propojení mezi vedením soudu, vedoucími pracovníky a dalšími zaměstnanci. Další přínos tohoto postavení spatřuji také ve značném vlivu na fungování celé organizace, jelikož je podřízena pouze předsedkyni a místopředsedkyni soudu. Objevuje se zde ale jiný problém a to vykonávání dvou velice složitých a časově náročných funkcí. Ředitelka má na starosti jednak celkovou správu soudu a jednak zodpovídá za řádné zajištění personální agendy. Je tedy patrné, že v personální činnosti okresního soudu mohou být jisté mezery, které se bohužel odráží v jeho nedostačujícím výkonu. Předsedkyně uvádí, že „*Problém je tedy i v tom, že pro cca 90 zaměstnanců v pracovním poměru není vyčleněna osoba zabývající se lidskými zdroji.*“

Personalistka k tomu dodává, že „*...u kumulované funkce ve více oblastech nelze zajistit dosahování nejlepších praktik pro zajištění personálních činností. U mě osobně personální činnost tvoří cca 15-20%.*“

Odpověď na dílčí výzkumnou otázku „*Jaké personální činnosti provádí zdejší personalistka?*“ mi přinese definování povinností a hlavní náplně práce personalistky.

Povinnosti a hlavní náplň práce personalistky

Personalistka se zaměřuje především na organizační, formální a právní náležitosti personálních činností. Na základě rozhovoru s personalistkou mi vyplynuly personální činnosti a kvalifikační předpoklady pro výkon její funkce. Následně jsem je shrnula:

- Zabezpečení komplexní personální agendy zaměstnanců, včetně vedení osobních spisů,
- Evidence a zajištění preventivní lékařské prohlídky svých zaměstnanců,
- Zajištění školení zaměstnancům o požární ochraně, bezpečnosti a ochraně zdraví při práci,
- Správa personálního, docházkového a stravovacího systému,
- Správa platové agendy - příprava platových opatření a platových výměrů,
- Zabezpečení týkající se hospodaření s Fondem kulturních a sociálních potřeb zaměstnanců,
- Vedení aktuální evidence o počtu a stavu zaměstnanců na okresním soudě,
- Provádění procesu získávání zaměstnanců a organizování jejich výběru a příjmu,
- Zajištění adaptace a procesu nově přijatých zaměstnanců,
- Zpracování plánů vzdělávání na základě nařízení Ministerstva spravedlnosti ČR, zajištění školení, kurzů a dalšího vzdělávání ke zvýšení kvalifikace zaměstnanců,
- Organizační a formální zajištění bezplatné odborné praxe studentů středních a vysokých škol,
- Zabezpečení uzavření, změny a ukončení pracovního poměru zaměstnanců včetně příslušné dokumentace,
- Spolupráce s úřadem práce a vedení potřebné dokumentace,
- Zpracování předepsaných statistických přehledů a výkazů,
- Vypracování a odesílání podkladů týkajících se důchodového, sociálního a zdravotního pojištění,
- Orientace a zběhlost v legislativních opatřeních.

Kvalifikační předpoklady

- Vysokoškolské vzdělání (jelikož se jedná o vedoucí funkci),
- Uživatelská znalost práce na PC,

- Orientace v zákonech, předpisech a ostatních právních dokumentech potřebných k výkonu povolání.

Pro srovnání uvádím personální činnosti dle Koubka:

- Analýza pracovních míst,
- Personální plánování,
- Získávání a výběr pracovníků,
- Hodnocení pracovníků,
- Rozmísťování pracovníků a ukončování pracovního poměru,
- Odměňování,
- Vzdělávání pracovníků,
- Pracovní vztahy,
- Péče o pracovníky,
- Personální informační systém,
- Průzkum trhu práce,
- Zdravotní péče o pracovníky,
- Činnosti zaměřené na metodiku průzkumů, zjišťování a zpracování informací,
- Dodržování zákonů v oblasti práce a zaměstnávání pracovníků.⁷⁵

3.5 Proces získávání pracovníků

Podkapitoly věnované procesu získávání a procesu výběru pracovníků mi detailně zodpoví na další dílčí výzkumnou otázku „*Jak probíhají procesy získávání a výběru zaměstnanců a uskutečňují se dle potřeb organizace?*“

Získávání pracovníků patří mezi základní personální činnost, která vzniká při potřebě obsazení volného pracovního místa. Jedná se o proces, při kterém se zaměřujeme na nové uchazeče o zaměstnání. Tato činnost začíná vyhledáváním nových zaměstnanců a končí jejich žádostí o zaměstnání.⁷⁶ Cílem tohoto procesu je získat odpovídající počet kvalitních zaměstnanců s co nejnižším vynaložením nákladů.⁷⁷ Ačkoli tento proces nabízí poměrně dokonale metodologicky propracovaný návod, jak

⁷⁵ KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů. Praha: Management Press, s.r.o., 1998. s. 27-28.

⁷⁶ Tamtéž, s. 100-101.

⁷⁷ ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada Publishing, 2007. s. 343.

postupovat a vyhnout se tak časovým i finančním ztrátám, velice často je tento proces opomíjen či zanedbáván, jelikož se jedná o proces značně komplikovaný.⁷⁸

Proces získávání pracovníků se člení do několika po sobě následujících kroků a okresní soud se je snaží dodržovat. Josef Koubek uvádí, že „předpokladem pro efektivní proces získávání pracovníků je perfektní **znalost povahy jednotlivých pracovních míst**, kterou přináší **analýza pracovních míst**, a **předvídání uvolňování či vytváření nových pracovních míst**, které je součástí personálního plánování.“⁷⁹

Prvním krokem je identifikace potřeb získávání pracovníků, která vychází jednak z podnikových plánů, a také z momentální operativní potřeby. Velice důležité je tuto identifikaci provádět s postačujícím předstihem, proto má zde nutný význam prognóza, jak potřeb nových pracovníků, tak i soustavné analýzy stavu a pohybu pracovníků v podniku. Důležité jsou mimo uvedené také faktory ekonomické, technologické, politické, sociální či legislativní.⁸⁰ Jedná se tedy o jakési včasné předvídání potřeby zaměstnanců, např. při odchodu zaměstnance na mateřskou dovolenou či odchod do důchodu.

Abychom mohli dále pokračovat, je nutné nejprve vědět a znát vše potřebné o volném pracovním místě, tzn. seznámit se s pracovními podmínkami a požadavky na pracovníka. Koubek uvádí, že nahromadění všech nezbytných informací o nabízeném pracovním místě je nejdůležitější fází celého procesu získávání pracovníků, jelikož nám umožní dokonalou analýzu pracovního místa. Z této analýzy získáme jednak charakteristiku pracovních úkolů a pracovních podmínek, tedy popis pracovního místa, ale také seznam požadavků vyžadujících od pracovníka, tedy specifikaci pracovního místa.⁸¹

Koubek jej popisuje „(...) jakýmsi základním kamenem, na němž je ukotvena klenba právě těch nejdůležitějších personálních činností.“⁸² Toto definování pracovních míst se poté stává součástí nabídky pracovního místa, které dává uchazeči možnost rozhodnout se, zda ho nabídka zaujala či nikoli, a poté na ní reagovat.⁸³ U Okresního soudu XY nedochází k analýze pracovního místa. Personalistka uvedla, že „Analýza

⁷⁸ KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů. Praha: Management Press, s.r.o., 1998. s. 105.

⁷⁹ Tamtéž, s. 105.

⁸⁰ KOCIÁNOVÁ, R. Personální řízení. Praha: Mowshe, 2007. s. 80-81.

⁸¹ KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů. Praha: Management Press, s.r.o., 1998. s. 107.

⁸² Tamtéž, s. 72.

⁸³ Tamtéž, s. 107.

pracovního místa nám vyplývá z pracovněprávních předpisů, jak obecně platných, tak i vnitřních. Takže z toho víme, jaké činnosti bude zaměstnanec provádět a jaké požadavky jsou na něj kladeny. Mnohdy nám vyplynou z dosavadních zkušeností, zejména dle vzdělání. Ale přímo analýzu místa neděláme.“

Následujícím krokem procesu získávání pracovníků je identifikace zdrojů uchazečů, tzn. že organizace řeší, zda se zaměřit na získávání pracovníků zevnitř či zvenku organizace. Bělohlávek, Koubek a další autoři tyto zdroje shodně nazývají vnitřní a vnější. Můžeme se setkat také s označením interní a externí zdroje. Koubek tyto vnitřní zdroje dále specifikuje jako:

- „a) pracovní síly uspořené v důsledku technického rozvoje,(...),
- b) pracovní síly uvolňované v souvislosti s (...) organizačními změnami,
- c) pracovníci, kteří dozráli k tomu, aby mohli vykonávat náročnější práci, než jakou vykonávají na stávajícím pracovním místě,
- d) pracovníci, kteří (...), mají však z nějakého důvodu zájem přejít na uvolněné či nově vytvořené pracovní místo (...).“⁸⁴

Okresní soud XY při získávání pracovníků kombinuje obě možnosti. Využívá jednak vnitřní zdroje, jelikož si uvědomuje jejich přínos, který spatřuje hlavně v lepší představě o pracovníkovi. Což personalistka vyjádřila tím, že *„Při získávání se soustředíme nejvíc na stávající zaměstnance. Je to také z toho důvodu, že už je známe a máme o nich podrobnější informace.“* Předsedkyně sdělila taktéž určitou přednost ve využívání vlastních zaměstnanců pro obsazení uvolněného místa, kdy se domnívá, že *„Dosazování z vnitřních zdrojů má výhodu v tom, že i přes omezené finance nabízíme zaměstnanci motivaci povýšením a zajišťujeme tím možnost kariérního postupu.“* Dědina taktéž spatřuje výhodu ve zvyšování motivace zaměstnanců a zároveň také uvádí, že použitím vnitřních zdrojů dochází ke snižování vnější fluktuace. Varuje ale před upřednostněním vnitřního zdroje s nižší kvalifikací před zkušenějším vnějším zdrojem.⁸⁵

Jak bylo řečeno, Okresní soud XY využívá i zdroje vnější a tuto kombinaci považuje za přínosnou, jelikož se snaží využívat kladných stránek obou a redukovat

⁸⁴ KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů. Praha: Management Press, s.r.o., 1998. s. 103.

⁸⁵ DĚDINA, J. CEJTHAMR, V. Management a organizační chování. Praha: Grada Publishing, 2005. s. 227.

jejich nedostatky. Dědina jako výhodu vnějších zdrojů považuje zejména nové úsudky, postoje a znalosti, ale varuje také před stinnými stránkami, kterými jsou především vyšší náklady spojené s vyhledáním vhodného uchazeče.⁸⁶

Vnějšími zdroji pracovníků jsou dle Koubka nejčastěji:

- a) volné pracovní síly na trhu práce (...),
- b) čerství absolventi škol (...),
- c) zaměstnanci v jiných organizacích, kteří jsou rozhodnutí změnit zaměstnání nebo je nabídka (...) našeho podniku k tomuto rozhodnutí přivede.“⁸⁷

Po identifikaci potřeb pracovníků, analýze pracovního místa a identifikaci zdrojů organizace přistupuje k dalšímu kroku procesu získávání. V této fázi dochází k volbě metody pro získání potenciálního uchazeče, kde platí, „(...) že je třeba vhodným lidem dát na vědomí existenci volných pracovních míst v podniku a zlákat je k tomu, aby se o tato místa ucházeli.“⁸⁸ Okresní soud XY se neomezuje pouze na jednu z nich. Přednostně využívá metodu, kdy se zájemci nabízejí sami, a teprve po té přistupuje k dalším metodám, kterými jsou doporučení současného pracovníka organizace a spolupráce s úřadem práce.

Personalistka k metodě, kdy se zájemci hlásí sami, uvedla, že „*Vedeme evidenci uchazečů v listinné i elektronické podobě pro případ uvolnění některé z pozic. Zájem o práci u nás je relativně vysoký, což příkládám zejména vysoké prestiži a atraktivitě, ale na druhé straně také velké míře nezaměstnanosti v regionu.*“ Totéž uvádí i Koubek, který ale dále upozorňuje na jisté nevýhody, jelikož se personalisti musí zabývat mnohdy i zájemci, kteří nevyhovují požadavkům organizace a musí řešit, jak je zdvořile odmítnout, čímž dochází k jejich zbytečné zátěži.⁸⁹ Další pasivní metodou při získávání je doporučení stávajícího zaměstnance. Personalistka k tomu uvedla, že „*Často získáváme pracovníky také na základě doporučení. Je to taktéž osvědčená metoda, která je nám velkým přínosem, jelikož náklady na ni jsou opět nižší a doporučení uchazeči ve většině případů odpovídají našim požadavkům, mnohdy je i převyšují, což příkládám tomu, že pracovník, který uchazeče doporučil, má určitý respekt či obavu před návrhem*

⁸⁶ DĚDINA, J. CEJTHAMR, V. Management a organizační chování. Praha: Grada Publishing, 2005. s. 228.

⁸⁷ KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů. Praha: Management Press, s.r.o., 1998. s. 103.

⁸⁸ Tamtéž, s. 108.

⁸⁹ Tamtéž, s. 108.

nevyhovující osoby.“ Předsedkyně soudu a personalistka se shodli také na tom, že během své praxe zatím vždy poptávka po práci značně převyšovala nabídku práce. Z toho důvodu Okresní soud XY preferuje tyto dvě pasivní metody. Teprve poté okresní soud přistupuje ke spolupráci s úřadem práce, jednak tuto spolupráci má danou ze zákona a jednak doplňuje předchozí pasivní metody. Personalistka sdělila, že *„Při získávání pracovníků se zaměřujeme také na stážisty z úřadu práce, kdy máme možnost ověřit vlastnosti a schopnosti pracovníka před jeho zařazením do výběrového procesu. Ale dáváme přednost spíše předchozím dvěma metodám, které se nám v minulosti již několikrát osvědčily.“* Koubek ale v posledních dvou metodách, tedy doporučení stávajícího zaměstnance a spolupráce s úřady práce, spatřuje určitou nevýhodu, jelikož se zde vychází z omezeného množství uchazečů. Další nedostatkem je i to, že okresní soud vyžaduje specifické zaměstnance a uchazeči registrovaní na úřadech práce jsou mnohdy méně kvalifikovaní a tedy nevhodní.⁹⁰

Dalším krokem je doručení požadovaných dokumentů. Každý uchazeč o zaměstnání u okresního soudu doručuje personalistce žádost o přijetí, životopis a průvodní dopis. Uchazeč v průvodním dopise zejména zdůvodňuje, proč se zajímá o zaměstnání u dané organizace a charakterizuje své odborné znalosti. Je neméně důležitým dokumentem, díky němuž si hodnotitel utváří prvotní názor na uchazeče. Dle Koubka představuje *„ (...) vhodný materiál pro posouzení uchazečovy osobnosti a jeho vyjadřovacích schopností.“*⁹¹

Vedení soudu ani personalistka neurčují předem stanovenou strukturu, kterou by měly tyto dokumenty mít. Personalistka k náležitostem životopisu sdělila, že *„Lépe se nám pracuje se strukturovanými životopisy, jelikož jsou jednodušší a přehlednější, ale přijímáme i jeho popisnou podobu. Sice je náročnější na zkoumání, ale často nám o uchazeči řekne víc. Může nám pomoci i v rozhodování, kdy např. jedním z požadavků na funkci zapisovatelky je i diktát, kde hodnotíme úpravu, gramatiku a pravopis. Zaměříme se na to tedy i v životopise.“* Tato rozdílnost a nejednotná struktura vyžadovaných dokumentů se může později stát problémem při porovnávání a vyhodnocování vhodných či nevhodných uchazečů.

Poté následuje předvýběr jako podstatná fáze získávání pracovníků, kdy na základě dokumentů od uchazečů dochází k výběru těch, kteří postoupí do výběrového

⁹⁰ KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů. Praha: Management Press, s.r.o., 1998. s. 112.

⁹¹ KOUBEK, J. Personální práce v malých a středních firmách. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. s. 97.

řízení. Personalistka zkoumá, hodnotí a třídí všechny přihlášky a k nim připojené dokumenty, především se zaměřuje na dosažené vzdělání, délku praxe a další potřebné schopnosti pro výkon nabízeného místa. Úkolem předvýběru je vyloučit nevyhovující uchazeče a oslovit uchazeče vhodné.⁹²

Závěrečnou fází procesu získávání pracovníků je sestavení pořadí uchazečů, kteří odpovídají požadavkům kladeným na obsazované pracovní místo. Ti nejvhodnější jsou osloveni a pozváni k výběrovému řízení.

3.6 Proces výběru pracovníků

Josef Koubek říká, že „Úkolem výběru pracovníků je rozpoznat, který z uchazečů o práci v podniku, shromážděných během procesu získávání pracovníků a prošlých předvýběrem, **bude pravděpodobně nejlépe vyhovovat** nejen požadavkům příslušného pracovního místa, ale přispěje i harmonizaci mezilidských vztahů v podniku (...), přispěje ke zlepšení pracovního i sociálního klimatu v podniku.“⁹³ Jiří Dědina k tomu dodává, že „Cílem této personální činnosti je s minimálními náklady získat a vybrat pracovníky v požadovaném množství a kvalitě, aby byla uspokojena podniková potřeba lidských zdrojů.“⁹⁴

Ačkoli je výběr pracovníků finančně i časově náročným procesem, je třeba tyto prostředky vhodně vynaložit, jelikož špatný výběr může mít negativní důsledky pro celou organizaci a náklady se tím můžou ještě zvýšit. Proto je nutné zajistit vše proto, aby byl výběr co nejkvalitnější.

Všichni zaměstnanci Okresního soudu XY jsou vybíráni na základě vyhlášení výběrového řízení, které navazuje na předchozí proces získávání pracovníků. Na základě předvýběru jsou tedy uchazeči dále pozváni k výběrovému řízení. Kritéria výběru vhodného zaměstnance na obsazovanou pozici se liší dle vykonávané funkce. Odlišná kritéria výběru jsou kladena na zaměstnance podílející se na soudním rozhodnutí, jiná na vedoucí pracovníky soudních kanceláří, zaměstnance soudní správy a zcela odlišné požadavky na pomocný personál. Níže nastíním, jak tento proces probíhá u pomocného personálu, technicko- hospodářských pracovníků, vedoucích

⁹² KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů. Praha: Management Press, s.r.o., 1998. S. 121- 122.

⁹³ Tamtéž, s. 130.

⁹⁴ DĚDINA, J. CEJTHAMR, V. Management a organizační chování. Praha: Grada Publishing, 2005. s. 227.

pracovníků a administrativní složky, do které zahrnuji oddělení správní i soudní, kromě zaměstnanců podílejících se na soudním rozhodování. Samostatnou část jsem věnovala výběrovému procesu a následnému příjmu soudních zaměstnanců, zejména jsem se soustředila na proces výběru justičních čekatelů.

1.) Výběrový proces- pomocný personál

Pomocný personál, tedy pracovník údržby, uklízečky a pracovnice na výdej stravy, jsou vybíráni pouze na základě zaslaných písemných žádostí a životopisů.

2.) Výběrový proces- technicko-hospodářský personál, vedoucí pracovníci a administrativní složka

Personalistka před samotným uskutečněním výběrového procesu shromažďuje a vypracovává potřebné materiály pro výběrové řízení. Pro výběrové řízení je ustanovena výběrová komise, jejímž úkolem je objektivně a nestranně posoudit, který z uchazečů nejlépe splňuje požadavky obsazovaného místa. Tato komise se většinou skládá z předsedkyně soudu, popřípadě místopředsedkyně a ředitelky soudní správy, která vykonává taktéž funkci personalistky. Velmi záleží na obsazované pozici. Na výběrovém řízení se ale formálně nepodílí vedoucí oddělení. Zásadním problémem při výběru uchazeče je jeho posuzování na základě vhodnosti pro obsazované místo. Srovnává se povaha pracovního místa s charakteristikou a znalostmi potenciálního uchazeče, avšak zde nastává problém, jelikož tyto informace o uchazeči jsou těžko ověřitelné.⁹⁵

Personalistka mi sdělila, že výběrová komise se při výběru nového zaměstnance soustřeďuje především na:

- „*Pracovní zaměření (dosažené vzdělání, pracovní nasazení, ochota dále se vzdělávat,*
- *Obecné předpoklady (praxe, odborné znalosti, dovednosti, zkušenosti),*
- *Osobní charakterové způsobilosti (zodpovědnost, samostatnost, spolehlivost).*“

Bělohlávek doporučuje dodržovat určitý postup při výběrovém procesu:

- specifikace pracovního místa- určení požadavků na uchazeče,

⁹⁵ KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů. Praha: Management Press, s.r.o., 1998. s. 131.

- identifikace lidských zdrojů,
- kritéria výběru,
- volba vhodných metod výběru,
- realizace výběru- uskutečnění výběrového řízení,
- rozhodnutí o výběru- zvolíme nejvhodnějšího kandidáta.⁹⁶

Pro výběr nového pracovníka Okresní soud XY využívá více metod. Zaměřuje se na:

- a) zkoumání životopisů a referencí,
- b) dále tuto metodu doplňuje dotazníky vyplněnými uchazeči,
- c) poté následuje vstupní pohovor.

a) Zkoumání životopisů a referencí

Základní metodou je zkoumání životopisných údajů, zejména o dosaženém vzdělání, referencí a ověřování předchozí praxe. Tyto informace jsou pro výběrový proces naprosto nezbytné a základní, jelikož nám umožňují utvořit si konkrétnější představu o potenciálním uchazeči a následně o jeho vhodnosti na konkrétní pracovní pozici. Armstrong ale varuje před nízkou platností těchto informací, jelikož reference jsou důvěrná data. Totéž mi bylo potvrzeno i personalistkou, která sdělila, že „*Využití referencí a zjišťování předchozí praxe jako jedné z metody výběru je sice základem, ale je zde velice nízká validita. Ovšem tu lze z části zvýšit strukturováním. Nastává ale ještě druhý problém z hlediska zákonnosti, kdy je těžké získat podstatnější informace o uchazeči.*“ Armstrong uvádí, že „(...) neexistuje žádná právní povinnost zaměstnavatele poskytovat reference na současného nebo bývalého pracovníka, (...)“⁹⁷

b) Dotazník

Jelikož se okresní soud nemůže spoléhat pouze na metody předchozí, následně je doplňuje dotazníky. Dotazníky jsou orientovány na testy schopností a personalistka uvedla, že „*Těmito dotazníky se snažíme zjistit bližší údaje o uchazeči a udělat si ještě lepší představu o něm.*“ Koubek uvádí, že „Jsou zaměřeny nejen na mechanické a motorické schopnosti, manuální zručnost, vloh, prostorovou orientaci atd., ale i na

⁹⁶ BĚLOHLÁVEK, F. KOŠTAN, P. ŠULEŘ, O. Management. Olomouc: Rubico, 2001. s. 368-369.

⁹⁷ ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada Publishing, 2007. s. 366.

řadu duševních schopností a v této souvislosti se poněkud překrývají s testy inteligence, (...)“⁹⁸

Parkinson uvádí, že testy schopností slouží ke zhodnocení získaných i potencionálních schopností a dovedností uchazeče. Přičemž testy získaných schopností měří schopnosti, kterých člověk dosáhl vzděláním a praxí a je schopen je využívat. Posláním testů potencionálních schopností je předvídat předpoklady, které má uchazeč k výkonu práce.⁹⁹

c) Výběrový pohovor

Okresní soud XY se však domnívá, že nejúčinnější a nejefektivnější metodou pro výběr nejvhodnějšího kandidáta je vstupní pohovor uchazeče před výběrovou komisí. Personalistka uvádí, že *„Vstupní pohovory jsou vždy využívanou metodou, ačkoli jsou velice kritizované výzkumníky z hlediska nízké schopnosti předpovědět budoucí chování. Jedná se ale o zásadní metodu, kterou zde praktikujeme. Často je tato metoda také požadovaná přímo od uchazečů.“*

Náležitosti výběrového pohovoru

Výběrový pohovor by nám měl poskytnout odpovědi na tři základní otázky: Zda má uchazeč potřebné schopnosti k výkonu pracovní pozice, zda je pro tuto funkci dostatečně motivován a zda je vhodný do kolektivu naší organizace.¹⁰⁰

Cílem pohovoru je tedy dle Koubka:

- zhodnotit pracovní způsobilost uchazeče,
- získat pečlivé a detailnější informace o uchazeči,
- sdělit uchazeči informace o organizaci a o nabízeném pracovním místě,
- posoudit celkovou osobnost uchazeče.¹⁰¹

Personalistka mi sdělila, že pohovor má předem stanovený postup, který je totožný se strukturou pohovoru dle Armstronga, jenž uvádí, že „Obvykle se pohovor skládá z pěti částí:

⁹⁸ KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů. Praha: Management Press, s.r.o., 1998. s. 138.

⁹⁹ PARKINSON, M. Testy osobnost 3. Praha: Grada Publishing, 2006. s. 18.

¹⁰⁰ ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada Publishing, 2007. s. 369.

¹⁰¹ KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů. Praha: Management Press, s.r.o., 1998. s. 142.

1. přivítání a úvodní slovo;
2. hlavní část zaměřená na získání informací o uchazeči, potřebných k posouzení, zda splňuje požadavky pracovního místa;
3. informování uchazeče o organizaci a pracovním místě;
4. odpovědi na otázky uchazeče;
5. závěr pohovoru s informováním o následných krocích.“¹⁰²

Okresní soud XY využívá tedy strukturovanou formu pohovoru, jelikož si je vědom výhod z toho plynoucích. „(...) je považován za efektivnější, spolehlivější a přesnější, protože snižuje pravděpodobnost opomenutí některých (...) nezbytných skutečností a zároveň snižuje rozdíly v hodnocení uchazeče u různých posuzovatelů, (...). Redukuje tedy možnost subjektivního přístupu k uchazečům, dává jim stejnou možnost a umožňuje tedy jejich srovnatelnost.“¹⁰³

U strukturovaného pohovoru se vychází z analýzy pracovních míst, na základě které jsou vytvořeny otázky k pohovoru. Zásadou je postupovat u všech uchazečů stejně a držet se stejného průběhu.¹⁰⁴

Pro kvalitní zajištění výběrového procesu je nutné dodržovat určité zásady. Podstatou je důkladná příprava rozhovoru a vytvoření určité struktury výběrového procesu. Základem pro úspěšný rozhovor je také vytvoření příjemné a uvolněné atmosféry a následného rozpovídání uchazeče. Proto volíme otevřené otázky a necháme uchazeče volně reagovat, přičemž celý rozhovor usměřňujeme dle již připravené struktury. Ke zvýšení validity můžeme použít také hypotetické otázky, které se dotazují na to, jak by uchazeč v dané situaci reagoval. Důležitá je také dovednost naslouchání a porozumění tomu, co uchazeč říká, dále udržování plynulosti pohovoru a kontroly nad ním. Uchazeči musí být také ponechána možnost na zodpovězení jeho případných dotazů a poskytnutí informací o organizaci a pracovní pozici, pro kterou slouží výběrový proces. Pro zajištění vyšší kvality pohovoru je nutné zaznamenávat si stěžejní informace o uchazeči.¹⁰⁵

Aby byl výběrový pohovor skutečně efektivní, musí se výběrová komise vyhnout určitým nedostatkům. Nejčastější chybou je utvoření příliš ukvapeného názoru

¹⁰² ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada Publishing, 2007. s. 373.

¹⁰³ KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů. Praha: Management Press, s.r.o., 1998. s. 143.

¹⁰⁴ ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada Publishing, 2007. s. 374.

¹⁰⁵ Tamtéž, s. 383.

na uchazeče. Zejména jde o preferenci člověka na základě jeho osobnosti, nikoli jeho znalostí či kvalifikace, dále jde o poznatky nevztahující se přímo k pracovnímu výkonu a ovlivnění určitými předsudky a stereotypy.¹⁰⁶

Oznámení uchazečům o přijetí či nepřijetí do pracovního poměru

Po skončení všech výběrových metod následuje vyhodnocení výsledků a poté sestavení stupnice nejvhodnějších kandidátů. K tomu se personalistka vyjádřila, že *„Většinou je vybrán nejvhodnější uchazeč a jeden náhradník, pro případ, že by vytipovaný kandidát nabízené místo nakonec nepřijal. Na tomto rozhodnutí se podílí všichni členové výběrové komise, ale hlavní slovo o příjmu má předsedkyně soudu. Uchazeči, který uspěl u výběrového řízení, telefonicky oznámím rozhodnutí o přijetí. Jestliže nabízenou pozici přijme, sdělím mu další informace, týkající se přijetí do zaměstnání. V případě, že místo odmítne, což se stává málokdy, je osloven jeho náhradník, tedy druhý v pořadí.“*

Personalistka následně po výběru vhodného kandidáta oznamuje většinou telefonicky či elektronickou poštou nevyhovujícím uchazečům zamítavé stanovisko. Zároveň jim poděkuje za účast a zájem pracovat u Okresního soudu XY. Ti, kteří uspěli u výběrového řízení, avšak nebyli přijati, jsou o rozhodnutí také informováni telefonicky či elektronickou poštou. Tito kandidáti jsou vyzváni k udělení souhlasu se shromažďováním jejich osobních údajů a zařazením do elektronické databáze uchazečů pro případné další použití. Zpravidla jsou evidováni po dobu jednoho roku, a poté jsou veškeré dokumenty, týkající se jejich osoby, skartovány.

3.) Výběrový proces na justičního čekatele

Výběrový proces na pozici justičního čekatele se od ostatních výběrových procesů na okresním soudě podstatně liší. Odlišuje se i proces příjmu těchto zaměstnanců, jelikož dochází ke jmenování, nikoli příjmu zaměstnance. Potřeba obsazení volného pracovního místa vzniká na základě předsedy krajského soudu, který danou skutečnost oznámí Ministerstvu spravedlnosti ČR, které usoudí, zda je tato potřeba nutná a následně vyhláší výběrové řízení na justičního čekatele.

Ministerstvo spravedlnosti ČR tuto nabídku na obsazení pracovního místa oznámí na svých internetových stránkách a informuje o vyhlášení výběrového řízení

¹⁰⁶ BĚLOHLÁVEK, F. KOŠTAN, P. ŠULEŘ, O. Management. Olomouc: Rubico, 2001. s. 369.

předsedu krajského soudu, kterému zasílá potřebné informace spolu s příslušnými materiály. Krajský soud zasílá oznámení o vyhlášení výběrového řízení příslušným okresním soudům, spadajících do jejich kompetence, a neprodleně toto oznámení vyvěšují na svých internetových stránkách a také na úřední desce. Toto oznámení musí obsahovat odkaz na osobu, která je oprávněna poskytovat bližší informace o výběrovém řízení. Dále je zde připojena i přihláška, určeno místo výkonu justičního čekatele a termín ukončení podání přihlášek.¹⁰⁷

Průběh výběrového řízení na justičního čekatele

Výběrový proces se skládá z několika po sobě následujících fází a každá následující předpokládá úspěšné zvládnutí fáze předchozí. Cílem je vybrat nejvhodnějšího kandidáta na základě souhrnného vyhodnocení všech předpokladů pro výkon povolání justičního čekatele. V průběhu celého výběrového procesu je nutné dbát na rovné zacházení s muži a ženami a upřednostňovat kvalitu uchazeče před nutností obsazení volného místa.

Fáze výběrového řízení:

- a) Ověřování a kontrola přihlášky,
- b) Písemný test
- c) Přijímací pohovor
- d) Psychologicko-diagnostické vyšetření

a) Ověřování a kontrola přihlášky

V první fázi dochází tedy k ověřování a kontrole podané přihlášky a připojených dokumentů. Dokumenty jsou zkoumány především z hlediska úplnosti a obsahu. Při odhalení některých nedostatků má kandidát možnost tyto nedostatky či další potřebné dokumenty do stanovené lhůty dodat.

Uchazeč podává přihlášku ke krajskému soudu, dle obvodu, ve kterém je vyhlášeno výběrové řízení a to do předepsaného termínu. Spolu s přihláškou kandidát doručí zejména kopii dokladu o absolvovaném vysokoškolském právnickém vzdělání,

¹⁰⁷ Vyhláška č. 303/2002 Sb. Ministerstva spravedlnosti, o výběru, přijímání a odborné přípravě justičních a právních čekatelů a o odborné justiční zkoušce a odborné závěrečné zkoušce právních čekatelů.

doložení o jazykových znalostech, výpis z Rejstříku trestů a další potřebné dokumenty.¹⁰⁸

Náležitosti přihlášky

Přihláška k přijetí do čekatelské praxe justičního čekatele musí obsahovat určité náležitosti. Jsou to zejména osobní (jméno a příjmení, titul, datum narození a rodné číslo) a kontaktní údaje (adresu trvalého bydliště a kontaktní adresu, telefon, email, fax), dále se zde uvádí, zda se kandidát již nějakého výběrového řízení účastnil- rok, místo a funkce. Formální nezbytností je také adresa krajského soudu, který výběrové řízení vyhlásil a datum, do kterého má být přihláška poslána.¹⁰⁹

Přihláška má ještě jednu část. Kandidát zde poskytuje informace o ukončeném vysokoškolském studiu- název školy a datum ukončení, jazykové znalosti, získaná právní praxe, absolvování zahraniční stáže a odborná publikace či pedagogická činnost. K tomu všemu kandidát připojí další vyžadované dokumenty- životopis napsaný vlastní rukou spolu se stručným zdůvodněním přihlášky a další nezbytnosti dle potřeb krajského soudu. Připojuje se také výpis z Rejstříku trestu, lékařskou zprávu o zdravotní způsobilosti k výkonu povolání, ověřené potvrzení o ukončeném vysokoškolském studiu a mnohdy i kopii lustračního osvědčení. V přihlášce se dále vyjadřuje souhlas se zpracováním osobních údajů a je také přiděleno místo výkonu dle rozhodnutí krajského soudu. Přihláška je opatřena také datem a místem a je stvrzena podpisem kandidáta na místo justičního čekatele.¹¹⁰

b) Písemný test

Po posouzení přihlášek následuje písemný test, který slouží k ověření uchazečových odborných znalostí a jeho předpokladů pro výkon povolání. Všichni kandidáti jsou o datu konání písemného testu informováni a to nejpozději 14 dnů předem. Na průběh testu dohlíží osoba pověřená krajským soudem, která kandidátům sdělí všechny informace ohledně konajícího se testu. Tedy informuje o průběhu

¹⁰⁸ Základní informace o výběrovém řízení pro uchazeče o přijetí do čekatelské praxe a o podmínkách vzniku pracovního poměru a jeho obsahu- přihláška k přijetí do čekatelské praxe.

¹⁰⁹ Tamtéž.

¹¹⁰ Tamtéž.

písemného testu, sdělí čas určený k vypracování testu, správné zaznamenání odpovědí a způsob jeho hodnocení, dále také počet postupujících kandidátů.¹¹¹

Vytvoření písemného testu si vyžaduje určitý závazný postup a pro každé výběrové řízení je sestaven vždy nový, který je tajný a jeho obsah není ani po užití veřejný. Test musí být rovnoměrně rozložen dle náročnosti a tedy i počet otázek pro jednotlivé oblasti musí být zachován. Jedná se o znalosti práva v různých oblastech- oblasti trestní, občanské, správní právo (počet otázek je 15), dále na historii práva a soudnictví (počet otázek je 10), soudní moc- jeho roli a úlohu (počet otázek je 15) a všeobecný přehled (počet otázek je 10). Písemný test se tedy skládá z 50 otázek a nabízí 4 odpovědi, kde pouze 1 je správná.¹¹²

Postup do následujícího kola výběrového řízení předpokládá úspěšné zvládnutí písemného testu.

Hodnocení testu

Předseda krajského soudu, dle počtu obsazovaných míst, stanoví počet uchazečů, kteří postoupí do dalšího kola výběrového řízení. Písemný test je hodnocen body, tedy jedna správná odpověď je ohodnocena jedním bodem a nesprávná odpověď má nulové hodnocení a uchazeči jsou seřazeni dle úspěšnosti písemného testu.¹¹³

c) Přijímací pohovor

Následuje přijímací pohovor, který probíhá před komisí, která se skládá ze soudců krajského soudu a zástupce Justiční akademie. Přijímací pohovor navazuje na písemný test a slouží k získání detailnějších informací o způsobilosti uchazeče a jeho předpokladech pro budoucí výkon funkce soudce. Při přijímacím pohovoru se komise zaměřuje především na vědomosti týkající se budoucího výkonu funkce soudce, dále prověřuje jeho orientaci v právních předpisech, znalost soudní organizace a dále se zaměřuje na osobnostní charakteristiku uchazeče. V rámci osobnostních charakteristik

¹¹¹ Metodika k obsahu a hodnocení písemného testu a přijímacího pohovoru a kritéria pro posuzování osobnostní způsobilosti uchazečů pro budoucí výkon funkce soudce při psychologicko diagnostických vyšetřeních.

¹¹² Tamtéž.

¹¹³ Tamtéž.

komise posuzuje zejména jeho osobní zájmy, představu o profesním uplatnění a také komunikační schopnosti.¹¹⁴

Hodnocení pohovoru

Hodnocení uchazečů při přijímacím pohovoru musí podléhat určitým pravidlům. Je nutné vymezit způsob hodnocení uchazečů, určit kritéria jejich pořadí a připojit patřičné zdůvodnění jeho postupu či ne. Výsledkem je ohodnocení kandidáta slovy – navrhuje se k přijetí či nenavrhuje se k přijetí. Při kladném vyjádření je součástí přijímacího pohovoru zařazení justičního čkatele k určitému okresnímu soudu. Toto vyjádření je definitivní a neexistuje proti němu žádný opravný prostředek.¹¹⁵

d) Psychologicko-diagnostické vyšetření

Po té se přistupuje k psychologicko-diagnostickému vyšetření, které ověřuje uchazečovu osobní způsobilost a morální vlastnosti potřebné pro výkon tohoto povolání. Tato vyšetření se provádí na psychologickém pracovišti dle Ministerstva spravedlnosti ČR.

Zde má odborný psycholog při vyšetření k dispozici uchazečovu žádost a další jeho písemnosti. Během vyšetření využívá tzv. psychodiagnostické standardizované pomůcky, mezi které patří osobnostní dotazník, test všeobecných rozumových schopností a dotazník na neuroticismus. V průběhu vyšetření vede také s uchazečem standardizovaný strukturovaný rozhovor, při kterém dochází taktéž k pozorování uchazeče. Důraz je kladen na prozkoumání všech stanovených kritérií vyšetření, které můžeme shrnout do několika skupin, které poté souhrnně zkoumáme. (Detailnější popis kritérií je uveden v příloze 3)

- Charakter
- Inteligence
- Zralost
- Sebekontrola
- Klidná sebedůvěra

¹¹⁴ Metodika k obsahu a hodnocení písemného testu a přijímacího pohovoru a kritéria pro posuzování osobnostní způsobilosti uchazečů pro budoucí výkon funkce soudce při psychologicko diagnostických vyšetřeních.

¹¹⁵ Tamtéž.

- Uvolněnost
- Soběstačnost
- Rozhodnost
- Empatie
- Stabilita osobnosti¹¹⁶

Výsledkem tohoto vyšetření je ohodnocení kandidáta, který se doporučuje, doporučuje s výhradou nebo nedoporučuje se pro další postup a toto posouzení slouží jako základ k přijetí kandidáta do čekatelské praxe. Je nutné význam těchto vyšetření nepodceňovat a zároveň nepřeceňovat.¹¹⁷

Na základě všech fází výběrového řízení a následných výsledků se Justiční akademie vysloví ke způsobilosti kandidáta a všechny dokumenty a spolu s tímto posouzením doručí příslušnému krajskému soudu.¹¹⁸

3.7 Proces příjmu pracovníků

Proces příjmu justičních čekatelů se velmi liší od příjmu ostatních zaměstnanců. A to především tím, že celé výběrové řízení je vedeno krajským soudem a podléhá zcela odlišným právním předpisům. Za příjem justičního čekatele je tedy zodpovědný příslušný krajský soud a z důvodu odlišnosti tohoto procesu uvádím příjem justičních čekatelů samostatně.

1.) Proces příjmu pomocného personálu, technicko-hospodářských pracovníků, vedoucí pracovníci a administrativní složka

Následuje proces příjmu uchazeče, který uspěl u výběrového řízení. Klíčovou osobností při příjmu nového zaměstnance je personalistka, která tento proces vede, a to jak formálně, tak především organizačně. Personalistka vyřizuje veškeré přijímací

¹¹⁶ VŮJTĚCH, J. Profesiogram soudce a státního zástupce. Praha: Institut pro kriminologii a sociální prevenci, 2002. s. 122- 123.

¹¹⁷ Metodika k obsahu a hodnocení písemného testu a přijímacího pohovoru a kritéria pro posuzování osobnostní způsobilosti uchazečů pro budoucí výkon funkce soudce při psychologicko-diagnostických vyšetřeních.

¹¹⁸ Tamtéž.

formality a zpracovává potřebnou dokumentaci. „Sepisuji s uchazeči vstupní protokol, dále po doložení všech dokumentů připravuji text pracovní smlouvy, pracovní náplně a platové opatření, které podepisuje předsedkyně soudu.“

Požadované dokumenty od nového zaměstnance

Okresní soud od nového zaměstnance požaduje předem stanovené dokumenty, zejména:

- Životopis a žádost o přijetí do pracovního poměru,
- Osobní dotazník,
- Občanský průkaz,
- Doklad zdravotní pojišťovny,
- Doklad o vzdělání,
- Výpis z Rejstříku trestu (ne starší než tři měsíce),
- Potvrzení o předchozím zaměstnání (zápočtový list) či potvrzení ÚP, jestliže zde byl veden jako uchazeč o zaměstnání,
- Číslo bankovního spojení pro zasílání mzdy a dohoda o srážkách ze mzdy.

Co čeká nového zaměstnance?

Odpověď na dílčí výzkumnou otázku „*Jaký postup je v organizaci prováděn v procesu příjmu zaměstnanců?*“ mi přinesou následující kroky příjmu nového zaměstnance.

Na začátku tohoto procesu čekají nového zaměstnance především formální náležitosti. Všechny dokumenty, vyžadované pro přijetí do pracovního poměru, nový zaměstnanec předloží ředitelce soudní správy vykonávající činnost personalistky. Personalistka tyto dokumenty zkontroluje, doplní potřebné údaje a vyhotoví pracovní smlouvu ve dvou provedeních, jednu pro zaměstnance a druhou pro potřeby okresního soudu, kterou uloží do osobní složky zaměstnance. Koubek upozorňuje, že uchazeč má mít nárok na vyjádření svého stanoviska k obsahu pracovní smlouvy, jelikož tato smlouva není jednostrannou záležitostí, ale týká se, jak zaměstnavatele, tak i uchazeče.¹¹⁹ Proto při vypracování pracovní smlouvy dává personalista uchazeči prostor se podrobně seznámit se smlouvou. Je mu dána možnost se k ní vyjádřit. Poté dochází k uzavření pracovní smlouvy. Je stvrzena na jedné straně podpisem nového

¹¹⁹ KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů. Praha: Management Press, s.r.o., 1998. s. 151.

zaměstnance, na straně druhé podpisem předsedkyně soudu, který je ještě opatřen kulatým razítkem. Povinností zaměstnavatele je seznámit nově příchozí zaměstnance s pracovním řádem okresního soudu. Následně zaměstnanec písemně potvrdí souhlas o zacházení s jeho osobními údaji a podepíše slib mlčenlivosti, čímž se zavazuje neposkytovat žádným osobám informace spojené s výkonem práce. Výjimku tvoří poskytování informací účastníkům soudního řízení, což je vymezeno v pracovním řádu. Zároveň s tím podepisuje také náplň práce, platový výměr a dohodu o srážkách ze mzdy, např. za stravování či soukromé telefonní hovory aj.¹²⁰

Zaměstnanec je dále proškolen v oblasti BOZP (Bezpečnost a ochrana zdraví při práci) a PO (Požární ochrana). Tuto základní instruktáž provádí správce budovy, který zastává rovněž funkci bezpečnostního ředitele. Nový pracovník ji musí absolvovat v den nástupu do zaměstnání, což taktéž stvrdí svým podpisem. Zaměstnanec je rovněž před podepsáním smlouvy seznámen s nutností absolvovat vstupní lékařskou prohlídku a je mu vydána žádanka k závodnímu lékaři, který uvedené prohlídky provádí na základě smlouvy s okresním soudem. Závodní lékař vyhotoví záznam, v němž se vyjádří, zda je zaměstnanec způsobilý požadovanou práci vykonávat.¹²¹

Následně je zaměstnanec obeznámen s možností využití Fondu kulturních a sociálních potřeb (FKSP), do něhož se odvádí 1% z hrubých mezd všech zaměstnanců. Posláním tohoto fondu je přispívat ke kulturnímu a sociálnímu rozvoji všech zaměstnanců Okresního soudu XY a řídí se dle vyhlášky č.365/2010 Sb., o fondu kulturních a sociálních potřeb, ve znění pozdějších předpisů. Dále slouží např. k poskytování půjček na bytové účely či k pořízení hmotného majetku do maximální výše 20 000Kč. Jsou z něj hrazeny příspěvky na stravenky zaměstnanců, na jejich rekreaci a kulturní či sportovní akce. Rovněž jsou z něj pořizovány peněžní a nepeněžní dary např. k životnímu jubileu zaměstnance.¹²²

Novému pracovníkovi jsou také sděleny další informace spojené s běžným chodem okresního soudu. Je seznámen s možnostmi závodního stravování a taktéž s evidencí pracovní docházky. Okamžitě po nástupu do zaměstnání je mu přidělen docházkový čip, který zaznamenává dobu strávenou na pracovišti. Dále dle vykonávané funkce podepíše dohodu o hmotné odpovědnosti.¹²³

¹²⁰ Pracovní řád Okresního soudu XY.

¹²¹ Tamtéž.

¹²² Zásady pro poskytování z Fondu kulturních a sociálních potřeb Okresního soudu XY na rok 2011.

¹²³ Pracovní řád Okresního soudu XY.

Po všech těchto úkonech je nově příchozí zaměstnanec proveden soudní budovou a představen svým spolupracovníkům. Hospodářka soudu mu založí evidenční kartu, kde zaznamenává všechny pomůcky a materiál, který má přidělen. Jsou to zejména klíče od kanceláře, kancelářské potřeby, razítka aj. Účtárnou soudu je vyzván k předložení bankovního spojení z důvodu zasílání mzdy na účet a kartičky zdravotní pojišťovny pro potřeby odvodu pojistného. Zároveň zde podepisuje Prohlášení poplatníka k dani z příjmu fyzických osob a také prohlášení, že veškeré změny týkající se jeho osoby bude nejpozději do 8 dnů hlásit na účtárně soudu, a to zejména změnu zdravotní pojišťovny, bankovního spojení, trvalého bydliště aj.¹²⁴

Správce počítačové sítě zpřístupní zaměstnanci emailovou adresu a na základě kvalifikovaného certifikátu od 1.cerifikační autority je mu umožněno pracovat v programu ISAS a IRES. Rovněž získá informace o přístupu do vnitřní počítačové sítě Okresního soudu XY.¹²⁵

Osobní složka zaměstnance a jeho personální evidence

Všem zaměstnancům Okresního soudu XY je vedena osobní složka – spis, ve kterém jsou uloženy informace o jednotlivých pracovnících a další materiály spojené s jejich pracovní činností. Tuto dokumentaci vede zdejší personalistka, která zodpovídá za řádné uložení a podléhá mlčenlivosti. Přístup k těmto údajům je vymezen pouze předsedkyni a místopředsedkyni soudu. Výjimku tvoří pouze kontrolní pracovníci z krajského soudu, kteří jednou za 3 roky provádějí kontrolní činnost na úseku personální agendy. Veškeré informace v osobním spise podléhají ochraně osobních údajů a jsou využívány pouze jako zdroj v rámci personální činnosti. Tato evidovaná složka zahrnuje všechny dokumenty vyžadované při nástupu nového pracovníka, tedy životopis, žádost o přijetí do pracovního poměru, vyplněný osobní dotazník, doklad o vzdělání, výpis z rejstříku trestu aj. Společně s nimi je součástí osobní složky dále:

- Pracovní smlouva,
- Mzdový výměr,
- Smlouva o hmotné odpovědnosti,
- Zdravotní způsobilost a výsledky vstupní lékařské prohlídky,

¹²⁴ Pracovní řád Okresního soudu XY.

¹²⁵ Tamtéž.

Uvedení na pracoviště

Zaměstnanec je ihned po nástupu zařazen na příslušné pracovní místo a seznámen s vnitřními předpisy okresního soudu a s chodem oddělení, kde bude vykonávat danou práci. Po té zdejší personalistka nového zaměstnance uvede na pracoviště a svěří ho přímému nadřízenému. Následuje představení pracovníka ostatním spolupracovníkům oddělení a seznámení s jeho právy a povinnostmi při výkonu své funkce. Zakončením je uvedení pracovníka na místo výkonu jeho práce, kde mu jsou přiděleny věci nezbytné k výkonu, jednak zařízení, ale také materiál potřebný k výkonu.¹²⁷ V rámci uzavřeného pracovního poměru je sjednána tříměsíční zkušební doba, která slouží jako adaptační proces, kdy se nový zaměstnanec zaškoluje ve své funkci. Personalistka sdělila, že *„Po celou zkušební dobu je novému zaměstnanci přidělen tzv. patron, který nového zaměstnance zapracovává a před ukončením zkušební doby zpracuje hodnocení. Tímto tzv. patronem je ve většině případů přímý vedoucí, ale může jim být i jeho kolega.“* Koubek tzv. patrona nazývá instruktorem či školitelem.¹²⁸ Na základě tohoto hodnocení je rozhodnuto o setrvání zaměstnance v pracovním poměru i po uplynutí zkušební doby. V případě negativního hodnocení, pokud zaměstnanec sám požádá o ukončení pracovního poměru, skončí tento poměr již ve zkušební době. V ostatních případech je pracovní poměr zpravidla uzavřen na dobu určitou, kdy je prováděno další hodnocení jeho dosavadního výkonu. *„My tento poměr uzavíráme maximálně na jeden rok,“ uvedla personalistka. Poté se dále rozhoduje o prodloužení pracovního poměru či jeho ukončení. „V této době se již od zaměstnanců očekává výkon odpovídající ostatním zaměstnancům.“*

2.) Proces příjmu justičního čekatele do přípravné služby a jeho jmenování soudcem

Nakonec na základě všech předchozích etap a jejich úspěšných výsledků dochází k příjmu justičního čekatele do místa, pro které bylo vyhlášeno výběrové řízení. Seznam přijatých kandidátů se zasílá Ministerstvu spravedlnosti ČR a také Justiční akademii.

¹²⁶ Instrukce Ministerstva spravedlnosti ČR, kterou se vydává vnitřní a kancelářský řád pro okresní, krajské a vrchní soudy.

¹²⁷ KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů. Praha: Management Press, s.r.o., 1998. s. 154.

¹²⁸ Tamtéž, s. 153.

Nevyhovující kandidáti jsou na konci každé etapy vyřazení z výběrového řízení a o stanovisku jsou písemně vyrozuměni.¹²⁹

Pracovní poměr

Justiční čekatel se stává zaměstnancem krajského soudu, v jehož obvodu vykonává svou čekatelskou praxi. Pracovní poměr je uzavřen na dobu určitou na předem stanové místo výkonu.

Předpoklady pro přijetí do čekatelské praxe:

- Občanství ČR
- Vysokoškolské právní vzdělání,
- Způsobilost k právním úkonům,
- Bezúhonnost,
- Negativní lustrační osvědčení a čestné prohlášení.¹³⁰

Náplň organizace přípravné služby

Průběh přípravné služby podléhá věcnému a časovému plánu, který musí dbát zejména na odbornou přípravu justičního čekatele. Zaměřuje se především na to, „(...) aby odborná příprava čekatele pro výkon funkce soudce (...) sloužila zejména k

- a) Prohloubení odborných znalostí čekatele o hmotném i procesním právu,
- b) Rozvíjení schopností čekatele aplikovat právní předpisy v konkrétní věci,
- c) Získání znalostí o jednotlivých agendách vedených soudy (...) a o jejich výkonu,
- d) Osvojení si procesních postupů a návyků nezbytných pro výkon funkce soudce (...),
- e) Seznámení se s etickými principy vztahujícími se k výkonu funkce soudce (...).¹³¹

Na činnost justičního čekatele dohlíží stanovený soudce, který je zodpovědný za průběh přípravné služby justičního čekatele. Na jeho konci vyhotoví návrh závěrečného

¹²⁹ Vyhláška č. 303/2002 Sb. Ministerstva spravedlnosti ČR, o výběru, přijímání a odborné přípravě justičních a právních čekatelů a o odborné justiční zkoušce a odborné závěrečné zkoušce právních čekatelů.

¹³⁰ Tamtéž.

¹³¹ Tamtéž.

hodnocení, které je součástí žádosti o povolení konat odbornou zkoušku. Během přípravné služby se justiční čekatel účastní různých adaptačních kurzů, školení, cvičení a seminářů, které zajišťuje Justiční akademie a krajské soudy pro intenzivnější prohloubení odborných znalostí. Adaptační kurz je realizován v prvních šesti měsících přípravné služby a jeho hlavním účelem je informování justičního čekatele o průběhu přípravné služby.¹³²

Odborná zkouška

Při odborné justiční zkoušce zasedá zkušební komise, která se skládá ze soudců, zaměstnanců Ministerstva spravedlnosti ČR a odborníků právní teorie a praxe. Počet těchto členů je pět a ministr spravedlnosti z nich vybere a jmenuje jejího předsedu, který spravuje průběh odborné zkoušky. Odborná zkouška se člení na písemnou a ústní část. V písemné části si justiční čekatel losuje úkol, který následně samostatně vyhotovuje s možností použít předepsané pomůcky, např. sbírky právních a jiných předpisů. Během písemné části musí zpracovat 3 rozhodnutí, a to rozhodnutí ve věci trestní, dále rozhodnutí ve věci občanskoprávní a rozhodnutí ve věci správního soudnictví. Na začátku ústní části se komise věnuje posouzení předchozí písemné části a dále se soustředí na celkové zjištění znalostí a odborné orientace justičního čekatele. Úkolem je prověřit znalosti všech odvětví práva a prozkoumat také orientaci v organizaci soudnictví a znalosti vnitřního a kancelářského řádu pro okresní a krajské soudy. V celém průběhu je přihlíženo také na celkový projev justičního čekatele.¹³³

Hodnocení justičního čekatele

Hodnocení justičního čekatele provádí odborná zkušební komise na základě hlasování, kde rozhoduje nadpoloviční většina hlasů. Justiční čekatel může být na základě svého výkonu u odborné zkoušky ohodnocen na třech stupních- výtečně způsobilý, způsobilý a nezpůsobilý. Předseda zkušební komise toto rozhodnutí ihned oznámí justičním čekatelům, kteří vykonali odbornou zkoušku a následně je o výsledku vyrozumí též písemně.¹³⁴

¹³² Vyhláška č. 303/2002 Sb. Ministerstva spravedlnosti ČR, o výběru, přijímání a odborné přípravě justičních a právních čekatelů a o odborné justiční zkoušce a odborné závěrečné zkoušce právních čekatelů.

¹³³ Tamtéž.

¹³⁴ Tamtéž.

Návrh na jmenování soudcem

Předseda soudu, u něhož vzniklo volné funkční místo na pozici soudce, tuto skutečnost oznámí Ministerstvu spravedlnosti ČR a ministr spravedlnosti na základě vyhodnocení výběrového řízení navrhne na jmenování soudcem nejúspěšnějšího uchazeče z uskutečněného výběrového řízení. Po té vybraný uchazeč čeká na jmenování prezidentem České republiky.¹³⁵

¹³⁵ Vyhláška č. 303/2002 Sb. Ministerstva spravedlnosti ČR, o výběru, přijímání a odborné přípravě justičních a právních čekatelů a o odborné justiční zkoušce a odborné závěrečné zkoušce právních čekatelů.

4. Odhalení nedostatků a doporučení na zefektivnění celého procesu

Proces získávání, výběru a příjmu nových zaměstnanců u Okresního soudu XY je poměrně dobře nastavený a tudíž probíhá bez výrazných komplikací. Vždycky je ale co zdokonalovat. Jisté nedostatky tedy existují, avšak většina z nich plyne zejména z omezených finančních prostředků. Tyto nedokonalosti a mezery byly zformulovány a následně jsem se soustředila na vytvoření návrhu a doporučení, které by mohly organizaci pomoci a celý proces získávání, výběru a příjmu ještě více zkvalitnit. Cílem tedy bylo navrhnout doporučení na zefektivnění práce personalistky a celého procesu získávání, výběru a příjmu zaměstnanců.

4.1 Spokojenost s personální činností a rolí personalistky

Celkové zhodnocení prováděné personální činnosti a spokojenost s ní mi přinese odpověď na další dílčí výzkumnou otázku, která zní *„Jaké jsou slabé a silné stránky Okresního soudu XY v oblasti personálního řízení?“*

Spokojenost personalistky Okresního soudu XY

Zdejší personalistka je celkem spokojena se svými pravomocemi i se sloučením dvou funkcí, tedy ředitelky soudní správy a personalistky, tudíž nepovažuje za nezbytné zřizovat samostatné personální oddělení. *„Nemyslím si, že by bylo nutné vytvořit zvláštní oddělení personalistiky a zaměstnat odborného pracovníka na tuto pozici. Personální činnost se snažím vykonávat efektivně, tedy v rámci možností.“* Otázkou je, zda nejsou odpovědi zkreslené obavou ze ztráty zaměstnání. Problém spatřuje spíše v nedostatku finančních prostředků. Uvádí, že *„V letošním roce má zdejší soud o osm zaměstnanců méně, než by bylo potřeba. Tento pokles má souvislost se snížením prostředků na platy ve státní správě o 10%.“*

Spokojenost předsedkyně Okresního soudu XY

Předsedkyně soudu se k oblasti lidských zdrojů vyjádřila taktéž vcelku pozitivně a celkově prováděnou personální činnost považuje za efektivní a řádně vykonávanou. Stejně jako personalistka si ale uvědomuje jisté nedostatky a vysvětluje, že vzniklé potíže mají podle ní také souvislost v nedostatku financí. *„Omezení v náboru potřebných zaměstnanců finančními prostředky od Ministerstva spravedlnosti ČR, které*

o problémech soudů nemá prakticky přehled, značně ovlivňuje chod všech personálních činností. Což považuji za velké mínus.“ Také uvedla, že se tento problém odráží v dalších personálních činnostech, který má za následek, že nedostatek financí se může projevit v nízkém motivování zaměstnanců. *„Počet vyřizovaných věcí se každoročně zvyšuje, platy snižují, čili nelze zaměstnance vůbec finančně motivovat. Jedinou, ač nešťastnou motivací je fakt, že v regionu je poměrně vysoká nezaměstnanost.“* Předsedkyně ovšem problém nespatřuje pouze ve finančním omezení, ale také v nedostatku vhodných uchazečů. *„Vedle omezení mzdovými prostředky spatřuji velký nedostatek v nabídce schopných zaměstnanců. Úřednický kvalitní lidé jsou zaměstnáni jinde, za lepších platových podmínek a zpravidla se na zdejší soud hlásí zájemci, kteří neumí dostatečně s počítačem a hlavně neovládají dobře český pravopis, bez ohledu na věk.“*

Předsedkyně je ale s prací personalistky celkově spokojena, oceňuje její schopnosti a snahu, co nejefektivněji realizovat svoji činnost v mnohdy nelehkých podmínkách. Zároveň si je vědoma toho, že by tato činnost mohla být prováděna lépe. *„To víte, že si sama pro sebe vytvářím různé analýzy a zjišťuji, že by se různé úkony mohly provádět jinak. Za daných podmínek to však nelze realizovat. Uvědomuji si, že ředitelka správy zastává náročnou funkci a je skutečně přetížena, i přesto však s tím nelze nic dělat. Svou práci tedy zastává dobře a jsem s ní spokojena.“* Předsedkyně se rovněž vyjádřila i ke kumulování funkcí zaměstnanců a je si vědoma, že *„...sloučení více funkcí jistě není tím nejlepším řešením, ale nedostatek financí je spjat i s omezováním lidských zdrojů, což se ve výsledku projeví ve spojení více funkcí.“*

Zdejší personalistka tedy není personalistkou v pravém slova smyslu. Zastává sice personální činnosti, ale skutečnou personalistkou není, jelikož tyto úkony vykonává především na úrovni organizační a administrativní, na což upozorňuje i Koubek. *„Personální práce v podobě pouhé personální administrativy ovšem přežívá až do současné doby v podnicích, v nichž je význam personální práce k vlastní škodě nedoceňován.“¹³⁶*

Předsedkyně uvedla ale i kladnou stránku prováděných personálních činností Okresního soudu XY. *„Mezi silnou stránku v rámci plnění personálních činností patří bezprostřední informovanost vedení o personální situaci a pohybu pracovníků v rámci*

¹³⁶ KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů. Praha: Management Press, s.r.o., 1998. s. 12-13.

pracoviště, což je umožněno snahou personalistky organizačně co nejlépe zajistit chod soudu.“

Spokojenost vedoucích pracovníků Okresního soudu XY

Všichni vedoucí pracovníci se shodli na tom, že výběrový proces je úspěšný. Problémy byly spatřovány spíše z hlediska kvality a následného ohodnocení zaměstnanců. K výběru zaměstnanců bylo dále sděleno, že *„Problém je sehnat schopného a dostatečně kvalifikovaného zaměstnance, protože u některých pozic výše platu neodpovídá prováděným činnostem.“* Další vedoucí se s tímto názorem shoduje a uvádí, že *„Překážkou je sehnat kvalitní zaměstnance, který by vykonával náročnou práci i nad rámec pracovní doby za nízký plat.“* Doplnuje to dále, že např. práce zapisovatelek je velice špatně finančně ohodnocená. *„Zapisovatelky provádí velmi zodpovědnou práci, kterou nestíhají, protože jsou maximálně časově vytíženy, a proto musí pracovat přesčas. I přesto je tato pozice značně finančně podhodnocena. Většina z nich si v průběhu zaměstnání ještě zvyšuje svou kvalifikaci a téměř 3/4 zapisovatelek zdejšího soudu mají vysokoškolské vzdělání. Přesto jsou zařazeny do šesté platové třídy bez nároku na osobní příplatek a jejich čistá mzda činí dle délky praxe přibližně 10 500Kč. Což považuji za hluboce podprůměrné.“* Stejného problému si je vědoma i předsedkyně soudu, která vyjádřila, že *„Začínající zapisovatelky dokonce nemají nárok ani na osobní příplatek, ten je jim přiznán až po několikaleté praxi. Velice zarážejí je i fakt, že jejich plat je nižší než mzda pomocného personálu, např. uklízeček. To považuji za tragické.“*

Na otázku, položenou vedoucím zaměstnancům, zda jsou spokojeni s rolí, kterou zastává personalistka v rámci personálního řízení, se všichni shodli, že ano, ovšem spatřují jisté mezery. Jedna pracovnice uvedla, že *„V rámci možností jsem spokojená, ale bohužel zde nemáme přímo personalistu, který by nám poskytoval tomu odpovídající služby.“* Podobně se vyjádřila i druhá vedoucí, která sdělila, že *„Vše má na starosti ředitelka správy, která provádí část personální agendy. Problém je ale v tom, že zastává dvě náročné funkce, a tak přes veškerou snahu nemůže svou činnost provádět jinak.“* Spokojenost s prací personalistky byla vyjádřena i třetí vedoucí, ovšem ani ta neopomenula dodat určitou nedokonalost. *„Převážně jsem spokojena. Vždy, když se na ni obracím, snažíme se spolu najít co nejlepší řešení. Personální činnost má ovšem vypadat poněkud jinak. Ale jsme omezeni financemi.“* Lze tedy shrnout, že všichni vedoucí jsou s prací personalistky do jisté míry spokojeni, ale zároveň si uvědomují, že

její výkon je v mnohém omezen, hlavně pak časově. Personální řízení by mělo být uskutečňováno v moderním pojetí, se smyslem co nejvíce zmírnit dopad na stávající zaměstnance.

Odpověď na dílčí výzkumnou otázku „*Jsou zaměstnanci spokojeni s prací personalistky a celkově s personálním řízením?*“ zní:

Celkově lze říci, že pracovníci jsou s výkonem personalistky spokojeni, zároveň si ovšem uvědomují mnohé nedostatky. Mezi ně patří především velké finanční omezení a nedostatečné odborné vzdělání v oblasti personální činnosti, jehož výsledkem je to, že zdejší personalistka provádí spíše administrativní funkci personálních činností než skutečné personální řízení. Předsedkyně sdělila, že řešením by byl „*Přísun mzdových prostředků na skutečně potřebný počet zaměstnanců. Teprve potom by mohly být odstraněny další nedokonalosti.*“

4.2 Proces získávání pracovníků

Proces získávání zaměstnanců začíná analýzou pracovního místa. Okresní soud ovšem tuto analýzu neprovádí, jelikož vychází z platných pracovněprávních předpisů, z nichž jednoznačně vyplývá náplň práce a požadavky na zaměstnance. Uvedený proces považují za vhodně nastavený a dostatečně fungující.

Dalším krokem procesu získávání je identifikace zdrojů uchazečů a volba vhodné metody. Okresní soud XY využívá oba zdroje uchazečů, tedy vnitřní i vnější, což považují za velmi přínosné. Při volbě metod se okresní soud taktéž neomezuje pouze na jednu, ale kombinuje jich hned několik. V první řadě vede databázi uchazečů, z čehož čerpá při potřebě obsazení volného pracovního místa nejdříve. Upřednostňuje tedy především pasivní formy, tedy ty, kdy se uchazeči nabízejí sami a dále také doporučení stávajícího pracovníka. Obě tyto formy považují také za velmi vhodné, jelikož jsou spojeny s nízkými náklady, což si okresní soud jistě uvědomuje, a proto se využívají přednostně. Další metodou, avšak ne moc často využívanou, je spolupráce s úřadem práce. Koubek ale upozorňuje před omezeným množstvím uchazečů.¹³⁷ Ačkoli okresní soud a jeho vedení považuje všechny tři metody získávání jako vyhovující a úspěšné, navrhovala bych je ještě více rozšířit a doplnit. Ovšem

¹³⁷ KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů. Praha: Management Press, s.r.o., 1998. s. 112.

s přihlédnutím na nedostatek financí a přetížení zdejší personalistky doporučuji nenáročné a méně nákladné metody se snahou zajistit, co nejkvalitnější přísun nových zaměstnanců. Tou první je vyvěsit nabídku volného pracovního místa na okresním soudě. Aby tato metoda byla maximálně efektivní, je tedy nutné zajistit její nejvhodnější umístění. A to především tam, kde mají přístup jednak pracovníci organizace a jednak veřejnost. Proto navrhuji vyvěsit toto oznámení na úřední desku okresního soudu, která se nachází přímo u vchodu do budovy soudu.

Další mnou navrhovanou metodou s ohledem na finanční omezení je inzerce na internetových stránkách okresního soudu, což může vést k přísunu vhodných uchazečů, kteří se zajímají o organizaci, a tudíž sledují její internetové stránky. Rovněž doporučuji oznámit tuto nabídku práce také na bezplatných internetových stránkách, určených k inzerci volných pracovních míst.

Další metodu, kterou navrhuji, je spolupráce se vzdělávacími institucemi. Jelikož okresní soud zajišťuje bezplatné odborné praxe studentů středních a vysokých škol, považuji za velmi vhodné využívat příslušné vzdělávací instituce k vytipování a následnému oslovení nejschopnějších studentů s potřebným zaměřením a náležitým odborným vzděláním. Za snadno realizovatelné a úspěšné doporučuji i získávání uchazečů vyvěšením na nástěnkách příslušných vzdělávacích institucí.

4.3 Proces výběru pracovníků

Výběrový proces na okresním soudě považuji za dobře propracovaný a fungující, navrhovala bych pouze změnu, týkající se složení výběrové komise a dokumentů, které uchazeči doručují personalistce. Výběrová komise se většinou skládá z předsedkyně soudu, popřípadě místopředsedkyně a ředitelky soudní správy, která vykonává taktéž funkci personalistky. Na výběrovém řízení se ale nepodílí vedoucí oddělení, což považuji za jistý nedostatek. Navrhovala bych, aby se vedoucí pracovník rovněž zapojil do personálních činností při procesu výběru nových zaměstnanců, obzvláště pokud je výběrové řízení uskutečněno na pozici spadající pod jeho vedení. A to zejména z důvodu, že po příjmu nového zaměstnance s ním bude v bezprostředním kontaktu právě on, tudíž by bylo jistě vhodné, aby se také mohl vyjádřit ke svým potenciálním spolupracovníkům.

Jistou mezeru spatřuji i v tom, že okresní soud nemá jednotný požadavek na kritéria těchto dokumentů. Uchazeči doručují žádosti o přijetí, dále průvodní dopis a

životopis. Domnívám se, že kdyby všechny tyto písemnosti měly určenou jednotnou formu, bylo by hodnocení a následné třídění uchazečů jednodušší, objektivnější, tudíž efektivnější a v mnohém by to usnadnilo nelehkou práci personalistky. Upřednostnila bych tedy především ucelenou formu zejména v požadavcích na životopis, jelikož okresní soud nechává na uchazeči, jakou zvolí strukturu. Považovala bych za vhodnější a účelnější zvolit životopis polostrukturovaný nebo strukturovaný, zejména pro jejich přehlednější a ucelenější podobu. V takovém případě organizace nastíní, co by měl životopis obsahovat či dá uchazeči přímo podrobné informace o jeho náležitostech.¹³⁸

Využívané výběrové metody však považuji rovněž za vhodně zvolené. Okresní soud se zaměřuje na zkoumání životopisů a referencí, dále používá metodu dotazníku. Ovšem nejúčinnější a nejefektivnější metodou pro výběr nejvhodnějšího kandidáta je vstupní pohovor, přičemž okresní soud využívá jeho strukturovanou formu pro jeho vyšší efektivitu a spolehlivost.

Výběrové řízení na pozici justičního čekatele

Výběrové řízení a následný příjem justičních čekatelů do přípravné služby hodnotím jako velice propracovaný a vyhovující. Domnívám se, že je to dáno striktně stanovenými pravidly a pokyny Ministerstva spravedlnosti ČR a krajského soudu.

Ovšem Ministerstvo spravedlnosti ČR letos navrhuje tento výběrový proces na funkci soudců upravit. Jiří Pospíšil, ministr spravedlnosti, nastínil alespoň některé změny, které by se měly týkat zrušení postu soudního čekatele a výběr nových soudců v konkurzech. Do těchto konkurzů by se mohli přihlásit všichni, kteří by splňovali stanovené podmínky, např. nutnost pětileté právní praxe. Cílem této změny by mělo být upřednostnění kvality soudců před potřebou obsadit volnou pozici. Novinkou by také byl nižší význam psychologicko-diagnostického vyšetření.¹³⁹

Velkým problémem je nedostatek soudců, což znamená to, že plánovaný počet soudců neodpovídá jeho skutečným potřebám. Mezeru spatřuji také v nedostatku ostatních zaměstnanců podílejících se na soudní činnosti. Narůstá nedostatek vyšších soudních úředníků, které není možno přijímat z vnějších zdrojů, jelikož okresní soud má vyhlášen zákaz navyšovat počet těchto administrativních zaměstnanců, dále chybí

¹³⁸ KOUBEK, J. Personální práce v malých a středních firmách. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. s. 96.

¹³⁹ ČTK. Noví soudci by se měli vybírat v konkurzech, plánuje Pospíšil. [online]

vedoucí soudních kancelářů, jelikož jejich výše není přímo úměrná s počtem soudců a tedy není vyhovující. Nedostačující stav je také u protokolujících úřednic a zapisovatelek, nehledě na jejich značné finanční podhodnocení.

4.4 Proces příjmu pracovníků

Proces příjmu nových zaměstnanců hodnotím kladně. Domnívám se, že je náležitě a řádně vykonáván a splňuje všechny požadavky. Také dle nízkého počtu odchodů nových zaměstnanců a na základě rozhovorů usuzuji, že i adaptační proces probíhá úspěšně, tak bych nenavrhovala žádné podstatné změny. Doporučením by mohlo být pouze vypracování jakéhosi návodu či informační příručky pro nově přichozí zaměstnance, která by jim mohla prakticky pomoci v lepší orientaci a seznámení se s Okresním soudem XY.

4.5 Personální činnost a funkce personalistky

Personální činnost na okresním soudě zabezpečuje zaměstnankyně, která zastává rovněž funkci ředitelky soudní správy. Jedná se tedy o kumulovanou činnost, v čemž spatřuji velký nedostatek, jelikož právě to může vést k nedostatečnému a obtížnému plnění obou funkcí, tudíž i k neuspokojivé potřebě po odborné stránce. Domnívám se, že právě z toho důvodu nemůžou být všechny činnosti vykonávány dostatečně efektivně, což je smyslem této práce. Můj názor však nesdílí personalistka. Doporučuji proto 3 možné řešení:

- 1.) Rozložení odpovědnosti za personální činnost na další zaměstnance
- 2.) Zvýšení odbornosti v oblasti řízení lidských zdrojů
- 3.) Vytvoření pracovní pozice personalistky

1.) Rozložení odpovědnosti za personální činnost na další zaměstnance

Vzhledem k náročnosti obou funkcí, nelze obě dostatečně zvládat a provádět s potřebným nasazením a odpovídajícím výkonem. Proto bych doporučovala rovnoměrněji rozložit činnosti vykonávané na okresním soudě, tedy část agendy rozdělit a přesunout mezi ostatní zaměstnance, kteří k tomu mají patřičné znalosti a dovedou se v této problematice orientovat. Jednalo by se především o realizaci ve správě soudu. Pracovnice úctárny by jistě zodpovědně dokázaly vypracovat např. Komentář k příloze

měsíční, čtvrtletní a roční uzávěrky, neboť ředitelka soudní správy jej vyhotovuje na základě podkladů z účetních výkazů, které jí předkládá finanční účetní. Další vhodné řešení spatřuji v přesunutí evidence o čerpání řádné dovolené na mzdovou účetní, která naopak tyto potřebné informace získává od personalistky. Jistě by jí i uvedené zdánlivé maličkosti značně odlehčily. Dalším přesun činností by se mohl realizovat na správu majetku, tedy na hospodárku okresního soudu. Jejím novým úkolem by bylo vyřizování objednávek kancelářského a ostatního materiálu. Dále zpracování seznamu zaměstnanců s počtem odebraných stravenek v daném měsíci, tím by tedy částečně zajišťovala provoz stravovacího systému. Snahou těchto uvedených přesunů je dát ředitelce soudní správy větší prostor při řešení jiných, důležitějších problémů, vyplývajících z výkonu její funkce a vyžadující odborné provedení.

Každý soud dle svých potřeb musí uvážit, do jaké míry a které činnosti je možno přesunout na jiné zaměstnance. Předsedkyně soudu si je taktéž vědoma složitosti a celkové náročnosti výkonu personalistiky, která plyne především z kumulace dvou funkcí. *„Největší nedostatek spočívá v soustředění funkce personalistky k dalším oborově odlišným funkcím a tím nám vzniká nižší schopnost vystupovat v personálních věcech.“*

Tento návrh proto považuji z mého hlediska za nutný, jelikož ředitelka soudní správy, zastávající taktéž funkci personalisty, je nadměrně přetížena a při rozumném rozložení činností by měla jednak více prostoru pro soudní správu a stejně tak více času na personální činnost. Výhodou je též úspora financí na lidské zdroje a především snaha o výrazné přispění ke zkvalitnění funkce personalistky a ředitelky soudní správy zároveň.

2.) Zvýšení odbornosti v oblasti řízení lidských zdrojů

Dále bych navrhovala soustředit pozornost na zvýšení odbornosti v oblasti řízení lidských zdrojů především u personalistky, popřípadě i vedoucích pracovníků. Výhodou zaškolení stávajícího zaměstnance je to, že už je seznámen s organizací a jejím chodem. Zvýšení kvalifikace a odbornosti zejména u pracovníka vykonávající personální činnost by mělo taktéž přispět k nárůstu efektivnosti všech personálních procesů, což je jistě smyslem celé činnosti.

Tento problém vnímá i personalistka, která uvedla, že *„Vzhledem k nízkému finančnímu a časovému prostoru není vzdělávání v této oblasti dostatečně realizováno, neboť ve většině případů toto zabezpečuje Justiční akademie, jejíž hlavním problémem*

je velká vzdálenost od místa pracoviště. Když už se účastním nějakého školení, je zaměřeno spíše na zákonné změny. Většinou se ale také jedná jen o samostudium.“ Což považuje personalistka a vedení soudu za další z hlavních nedostatků v rámci personální činnosti a informují, že „*Slabou stránkou je časová náročnost personálních činností, z čehož vyplývá omezená možnost účasti na přednáškách a školeních, týkajících se právě personální agendy.*“

Koubek považuje také za nevyhnutelné, aby si i vedoucí pracovníci osvojili personální znalosti, jelikož při své práci vykonávají řadu personálních činností.¹⁴⁰

Konkrétně by se měl Okresní soud XY zaměřovat zejména na několikadenní odborné školení, pořádaná v rámci resortu Justiční akademie. Z mého pohledu je nabídka zcela vyhovující, adekvátní požadovanému zaměření, je pravidelně aktualizovaná, a troufám si říct, že se nachází na vysoké úrovni. I přesto však není dostatečně využita, sama personalistka tyto kurzy či semináře odmítá z důvodu absence v zaměstnání, což by způsobilo hromadění nevyřízené agendy. Velký nedostatek spatřuji také v tom, že vedoucí zaměstnanci mnohdy nejsou informováni o možnostech zúčastnit se různých školení, ačkoliv zaměření a náplň se týká přímo jejich vykonávané funkce. Jsem si jista, že nabyté znalosti by přispěly k rozvoji jejich schopností a velkou mírou k zefektivnění práce na okresním soudě.

3.) Vytvoření pracovní pozice personalistky

Pro efektivnější a kvalitnější provádění personálních činností je nutné také zvážit vytvoření pozice personalisty. Považuji za vhodné, aby byl přijat pracovník, který by tuto personální činnost prováděl na patřičné odborné úrovni. Ovšem s ohledem na nedostatek finančních prostředků to považuji za méně vhodný postup, jelikož vyšší výdaje na lidské zdroje jsou pro okresní soud nepřijatelné. Proto uvádím tuto možnost až jako poslední.

Ačkoli by okresní soud musel vynaložit další finance na příjem odborného personalisty nebo na zvýšení kvalifikace a odbornosti stávajícího zaměstnance, považuji tyto investice za vhodně zvolené, jelikož mohou zajistit přínos pro celou organizaci. Přikláním se však k návrhu na zaškolení personalistky, popřípadě vedoucích pracovníků. Jistě by to bylo kompenzováno kvalitou vykonávané práce a tím by se zamezilo případným finančním ztrátám, způsobených nedostatečnou orientací v rámci

¹⁴⁰ KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů. Praha: Management Press, s.r.o., 1998. s. 17.

personální práce, což je cílem každé organizace. Chybně nastavený proces získávání a výběru nových zaměstnanců by mohl mít jistě negativní dopad na zvýšení jejich odchodů ve zkušební době, čímž by se zmařila snaha o co nejlepší zajištění výběru na obsazení nových pracovních míst.

Celkové zhodnocení

Odhalení některých nedostatků a následné doporučení na zkvalitnění vybraných činností mi přinese odpověď na hlavní výzkumnou otázku „*Probíhá proces získávání, výběru a přijímání zaměstnanců na Okresním soudě XY efektivně?*“

Okresní soud je ve svých činnostech omezován především nedostatkem finančních prostředků, ale také příslušnými zákony a nařízením krajského soudu a Ministerstva spravedlnosti ČR, což se také projevuje na přístupu k personálním činnostem. I přesto by ale neměla být ignorována potřeba řízení lidských zdrojů a personální činnost nesmí být vykonávána pouze jako činnost administrativní. Mělo by dojít k viditelnému přesunu z administrativní práce k výkonu skutečné personalistiky.

Jelikož je proces získávání, výběru a příjmu nových zaměstnanců náročný jednak finančně, odborně, ale i časově, je třeba se těmto procesům náležitě věnovat a snažit se vybrané kvalitní zaměstnance v organizaci udržet. Mezi další slabou stránku v rámci personálního řízení patří nedostatek schopných a kvalifikovaných uchazečů, kteří by jednoznačně odpovídali náročným požadavkům okresního soudu. Proto souhlasím s tím, že Okresní soud XY využívá oba zdroje uchazečů, tedy vnitřní i vnější. Zde nenavrhují žádné změny. Také metody získávání považuji za odpovědně zvolené. Pro výběr co nejvhodnějšího kandidáta bych navrhovala jen jejich doplnění a rozšíření. Jedná se např. o vyvěšení na úřední desce a internetových stránkách Okresního soudu XY, dále bych doporučovala využít inzerci na některé bezplatné internetové stránky, určené pro nabídku volných pracovních míst. Poslední vhodnou metodou je spolupráce se vzdělávacími institucemi, z čehož vyplývá využití jejich nástěnek k vytipování a následnému oslovení nejschopnějších studentů s potřebným zaměřením a náležitým odborným vzděláním.

Výběrový proces považuji za vyhovující, ovšem navrhuji změnu týkající se složení výběrové komise a stanovení jednotné formy doručovaných dokumentů. Doporučuji tedy, aby se vedoucí pracovník rovněž zapojil do procesu výběru nových zaměstnanců, obzvláště pokud je výběrové řízení uskutečněno na pozici, spadající pod

jeho vedení. Další návrh se týká stanovení patřičné formy doručovaných dokumentů, zejména požadavek na jednotnost životopisu.

Výběrový proces justičních čekatelů hodnotím velmi kladně, jelikož je důkladně propracovaný a fungující. Celkový problém tedy spatřuji v nedostatečném množství všech zaměstnanců, toto však není v kompetencích okresního soudu.

Proces příjmu nových zaměstnanců považuji taktéž za dobře propracovaný a fungující, jelikož je náležité a řádné vykonáván a splňuje všechny požadavky, tudíž nenavrhují žádnou podstatnou změnu. Doporučením by mohlo být pouze vypracování příručky pro nové pracovníky k lepšímu seznámení a orientací v organizaci.

Další problém v oblasti personálního řízení je spojen s výkonem funkce personalistky. S přihlédnutím k prováděným personálním činnostem navrhuji 3 možné opatření. Jelikož tato pracovnice je ve své funkci značně přetížena, prvním doporučením je rozložení některých personálních činností mezi ostatní zaměstnance, kteří k tomu mají náležité znalosti a dovedou se v této problematice orientovat. Ve druhém návrhu je kladen důraz na rozvoj personálních znalostí a dovedností, a to především zvyšování odbornosti personalistky, popřípadě i vedoucích pracovníků v oblasti personálního řízení. Především personalistka má klíčovou úlohu při získávání a výběru nových zaměstnanců. Mělo by se jednat hlavně o soustavné prohlubování své kvalifikace za účelem co nejlépe vykonávat svou funkci, např. absolvováním kurzů pořádaných Justiční akademií. Posledním návrhem je vytvoření samostatného personálního oddělení v čele s odborným personalistou- manažerem. Tímto by se vytvořila pevná profesionální manažerská základna, která by kompletně zajišťovala celou personální agendu a tím zabezpečovala rozvoj lidského potenciálu.

Domnívám se, že by uvedené návrhy mohly přispět k tomu, aby personální řízení nebylo vykonáváno pouze jako administrativní činnost, ale mělo by být zaměřeno na skutečné řízení lidských zdrojů. Jedná se o nástin možného řešení nedostatků vykonávané personální činnosti a je jen na organizaci, jak se k těmto doporučením postaví.

Protože je ale míra odchodů ve zkušební době na Okresním soudě XY relativně nízká, shoduji se s vedením soudu na tom, že proces získávání, výběru a příjmu je vhodně nastavený a probíhá dle aktuálních potřeb organizace. I přesto ovšem navrhuji jisté změny pro jeho další zefektivnění.

ZÁVĚR

Řízení lidských zdrojů a jeho zájem o lidský potenciál je nedílnou součástí každé organizace či podniku a to bez ohledu na to, jakou činnost vykonává. Tato funkce je velice důležitá a nelze se bez ní obejít. Proto je nezbytné vlastnit dostatečné množství kvalifikovaných, zodpovědných a schopných zaměstnanců, kteří budou úspěšně vykonávat svou profesi a přispívat k tomu, aby docházelo k co nejefektivnějšímu naplňování poslání a cílů v rámci organizace.

Správné fungování personálního oddělení je skutečně obtížným a mnohdy těžko splnitelným úkolem, jelikož se jedná o činnost velice rozmanitou. Je zapotřebí skloubit jak znalosti, tak i dovednosti z několika oborů. Nutností je mít nejen teoretické znalosti, ale především tyto poznatky prakticky aplikovat. Rovněž je důležité dokázat svůj pohled zaměřit na personální práci, ale zároveň se orientovat v problémech organizace tak, aby bylo personální řízení maximálně efektivní za každých podmínek. Personální práci by tudíž měla být věnována dostatečná pozornost, protože dobře propracovaný systém personální agendy vede nejen k efektivnímu vedení zaměstnanců, ale také pomáhá organizaci obstát mezi konkurencí na trhu.

V diplomové práci jsem se snažila upozornit na důležitost řízení lidských zdrojů na Okresním soudě XY. Tedy v organizaci, jejímž posláním je rozhodovat o právech a povinnostech občanů České republiky a také o vině či nevině a následném uložení trestu.

Cílem mé diplomové práce bylo na základě teoretických východisek a provedeného výzkumu, v němž se zaměřuji na předsedkyni, personalistku a vedoucí pracovníky, popsat a analyzovat současný systém získávání, výběru a příjmu pracovníků Okresního soudu XY a na základě zjištěných skutečností navrhnout doporučení k jeho eventuální změně. Současný stav systému získávání, výběru a příjmu zaměstnanců byl definován prostřednictvím interních zdrojů a provedených rozhovorů. Následně jsem upozornila na některé slabé stránky vybraných personálních činností a nastínila určité změny na jejich zdokonalení.

Zlepšení dosavadního systému bylo navrženo v oblasti procesu získávání pracovníků. Doporučuji doplnění metod získávání o vyvěšení na internetových stránkách Okresního soudu XY a jeho úřední desce, dále umístění nabídky na bezplatných internetových serverech, určených k inzerci volných pracovních míst. Velký důraz je kladen na spolupráci se vzdělávacími institucemi, a to z důvodu letitých velmi dobrých zkušeností.

Další změna se týká výběrového řízení, konkrétně složení výběrové komise. Navrhuji, aby se každý vedoucí příslušného oddělení také účastnil výběrového řízení, jelikož po příjmu do zaměstnání bude s tímto zaměstnancem v neustálém kontaktu.

Následující doporučení se týká změny personálního řízení, konkrétně se zaměřuje na práci zdejší personalistky, jelikož tuto činnost zabezpečuje ředitelka soudní správy a provádí tedy dvě velice náročné funkce. Největší problém shledávám v tom, že schází důkladné proškolení především zdejší personalistky, a také vedoucích pracovníků, v oblasti řízení lidských zdrojů, a proto navrhuji doplnění těchto odborných znalostí prostřednictvím kurzů, pořádaných Justiční akademií. Dále doporučuji rozložit odpovědnost na některé vybrané pracovníky soudní správy. Jako poslední zmiňuji také zvážení vytvoření nové pozice personalistky.

Proces výběru a příjmu pracovníků považuji za celkem dobře propracovaný a fungující, tudíž se domnívám, že není potřeba navrhopat žádné podstatné změny. Doporučení se týká jen jednotné struktury doručovaných dokumentů, což by mohlo usnadnit práci při zkoumání referencí a životopisných údajů. V rámci příjmu pracovníků bych uvažovala pouze o vytvoření určité jednoduché příručky či brožury pro lepší seznámení a orientaci v organizaci.

Jelikož je proces získávání, výběru a příjmu pracovníků procesem klíčovým, měl by být vyžadován skutečně profesionální a kvalifikovaný přístup personalistky a vedení organizace, neboť díky správnému řízení se dá zcela jistě předejít zbytečným finančním ztrátám.

Přes všechny zmíněné mezery a zjištěné stinné stránky v rámci personálního řízení si dovolím konstatovat, že úroveň nastavení současného systému procesu získávání, výběru a příjmu pracovníků na Okresním soudě XY je vzhledem k částečně omezeným možnostem dostačující, a proto ho hodnotím jako pozitivní a vyhovující. Personální pracovnice si je vědoma velké zodpovědnosti při výkonu své funkce, tudíž lidské zdroje vnímá jako významné bohatství organizace. I přesto však existují jisté nedostatky a současný systém tak není zcela bezchybný.

Mezi hlavní cíle a úspěchy personalistiky bezesporu patří schopnost získat, zařadit a udržet správného člověka na určitém místě ve správný čas, což vystihuje i citát od Johna C. Maxwella „Úspěch vedoucího je možné definovat jako maximální využití schopností jeho podřízených.“

Anotace

Jméno a příjmení autora: Bc. Jana Kolaříková

Název katedry a fakulty: Katedra sociologie a andragogiky, Filosofická fakulta Univerzity Olomouc

Název diplomové práce: Získávání, výběr a příjem zaměstnanců na Okresním soude XY

Počet znaků: 154 158

Počet příloh: 5

Počet titulů použité literatury: 32

Klíčová slova: řízení lidských zdrojů, personální činnosti, získávání pracovníků, výběr pracovníků, příjem pracovníků

Anotace:

Cílem diplomové práce je na základě teoretických východisek a provedeného výzkumu popsat a analyzovat současný systém získávání, výběru a příjmu pracovníků Okresního soudu XY a navrhnout doporučení k jeho zlepšení. Na začátku se zabývám metodologií výzkumu. Definuji výzkumné otázky, popisuji strategii výzkumu a zdůvodňuji použití výzkumných metod. Poté vymezuji výběrový vzorek a seznamuji s tím, jak bude probíhat výzkumné šetření. Tato část slouží jako východisko pro další kapitoly, které se již konkrétně věnují Okresnímu soudu XY. Posléze jsou všechna data vyhodnocena a reflektována do návrhů na možné změny v jednotlivých krocích řízení lidských zdrojů se zaměřením na proces získávání, výběru a příjmu pracovníků.

Annotation

Firstname and surname of author: Bc. Jana Kolaříková

Department and faculty: Department of Sociology and Andragogics, Faculty of Arts, Palacky University

Name of diploma Thesis: Recruitment, Selection and Acceptance of Employees in the District Court XY

Number of Characters: 154 158

Number of Enclosures: 5

Number of References: 32

Key words: human resources management, human resources activities, recruitment of employees, selection of employees, acceptance of employees

Annotation:

The aim of the diploma thesis is to describe and analyze the current system of recruitment, selection and acceptance of employees in the District Court XY using theoretical criteria and conducted research and suggest recommendations for its improvement. In the first part of the thesis I deal with methodology of the research. I define research questions, describe the research strategy and give reasons for use of the research methods. Afterwards, I set up the sample selection and describe the way the research is to be conducted. This part serves as a basis for subsequent chapters which are dedicated to the practical part of the thesis. Finally, all data are evaluated and reflected in the proposals for possible changes in the individual stages of human resource management with the intention of the process of recruitment, selection and acceptance of employees.

Použitá literatura

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2007. 800s. ISBN 978-80-247-1407-3.

BĚLOHLÁVEK, F. KOŠŤAN, P. ŠULEŘ, O. *Management*. Olomouc: Rubico, 2001. 642s. ISBN 80-85839-45-8.

DĚDINA, J. CEJTHAMR, V. *Management a organizační chování*. Praha: Grada Publishing, 2005. 340s. ISBN 80-247-1300-4.

DISMAN, M. *Jak se vyrábí sociologická znalost: příručka pro uživatele*. Praha: Karolinum, 2002. 374 s. ISBN 80-246-0139-7.

FIALA, J., MATES, P., NOVÝ, K., PRŮCHA, P. *Malá právnícká encyklopedie*. Praha: Linde a.s., 1994. 218s. ISBN 80-85647-47-8.

GREGAR, A. *Personální management: vybrané kapitoly*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2010. 95 s. ISBN 978-80-7318-915-0

HENDL, J. *Kvalitativní výzkum: základní metody a aplikace*. Praha: Portál, s.r.o., 2005. 408s. ISBN 80-7367-040-2.

KOCIÁNOVÁ, R. *Personální řízení*. Praha: Mowshe, 2007. 231s. ISBN 978-80-239-9946-4.

KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních firmách*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. 264s. ISBN 978-80-247-2202-3.

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, s.r.o., 1998. 350 s. ISBN 80-85943-51-4.

PARKINSON, M. *Testy osobnost 3*. Praha: Grada Publishing, 2006. 160 s. ISBN 80-247-1508-2.

SCHELLEOVÁ, I. *Organizace notářství, soudnictví a advokacie*. Praha: Linde, 1997. 437s. ISBN 80-7201-051-4.

STÝBLO, J. *Management a lidé ve firmě (podnikový personální management, řízení lidských zdrojů, personální práce)*. Praha: Eupress, 2008. 101s. ISBN 978-80-86754-98-7.

SUCHÁNEK, R. *Ústava České republiky v praxi: 15 let platnosti základního zákona*. Praha: Leges, 2009. 383s. ISBN 978-80-87212-18-9.

VŮJTĚCH, J. *Profesiogram soudce a státního zástupce*. Praha: Institut pro kriminologii a sociální prevenci, 2002. 211 s. ISBN 80-7338-000-5.

Právní předpisy

Instrukce Ministerstva spravedlnosti ČR, kterou se vydává vnitřní a kancelářský řád pro okresní, krajské a vrchní soudy.

Ústavní zákon č. 1/1993 Sb., Ústava České republiky.

Vyhláška č. 303/2002 Sb. Ministerstva spravedlnosti ČR, o výběru, přijímání a odborné přípravě justičních a právních čekatelů a o odborné justiční zkoušce a odborné závěrečné zkoušce právních čekatelů.

Zákon č.121/2008 Sb., o vyšších soudních úřednících, ve znění pozdějších předpisů.

Zákon č. 6/2002 Sb. o soudech, soudcích, přísedících a státní správě soudů a o změně některých dalších zákonů, ve znění pozdějších předpisů.

Časopisy

BORZOVÁ, I. Evropské soudní systémy. *Soudce*, 9, 2007, č.11, s. 2-17.

DÖRFL, L. Zlepšení využívání personálních zdrojů na soudech při zabezpečování výkonu soudnictví v dnešních podmínkách. Soudce, 10, 2008, č.2, s. 7-21.

Internetové zdroje

ČTK. Noví soudci by se měli vybírat v konkurzech, plánuje Pospíšil. [online]. 2011 [cit. 2011-02-29]. Dostupný z WWW: <<http://www.novinky.cz/domaci/222237-novi-soudci-by-se-meli-vybirat-v-konkurzech-planuje-pospasil.html>>.

Interní dokumenty Okresního soudu XY

Metodický pokyn pro postup při propočtu výkonnosti soudu okresních, krajských a krajských obchodních soudů.

Metodika k obsahu a hodnocení písemného testu a přijímacího pohovoru a kritéria pro posuzování osobnostní způsobilosti uchazečů pro budoucí výkon funkce soudce při psychologicko-diagnostických vyšetřeních.

Organizační řád Okresního soudu XY.

Pracovní řád Okresního soudu XY.

Rozvrh práce Okresního soudu XY pro rok 2011.

Seznam zaměstnanců Okresního soudu XY, jejich nástupy a výstupy.

Vnitřní platový předpis Okresního soudu XY.

Základní informace o výběrovém řízení pro uchazeče o přijetí do čekatelské praxe a o podmínkách vzniku pracovního poměru a jeho obsahu- přihláška k přijetí do čekatelské praxe.

Zásady pro poskytování z Fondu kulturních a sociálních potřeb Okresního soudu XY na rok 2011.

Seznam tabulek

Tabulka 1	Struktura zaměstnanců dle pracovního zařazení ke dni 21.2.2011.....	15
Tabulka 2	Analýza stavu zaměstnanců dle pohlaví ke dni 21.2.2011	27
Tabulka 3	Analýza zaměstnanců dle věkové struktury a pohlaví ke dni 21.2.2011	28
Tabulka 4	Analýza zaměstnanců dle vzdělanosti ke dni 21.2.2011	28
Tabulka 5	Celkový údaj o průměrných platech ke dni 21.2.2011	29
Tabulka 6	Celkový údaj o vzniku a skončení pracovních poměrů v roce 2010	29
Tabulka 7	Trvání pracovního poměru zaměstnanců ke dni 21.2.2011	29

Seznam grafů

Graf 1 Organizační struktura Okresního soudu XY	14
--	----

Seznam příloh

Příloha 1 Pracovní doba Okresního soudu XY	81
Příloha 2 Systém soudů v České republice	82
Příloha 3 Kritéria pro psychologicko-diagnostická vyšetření.....	83
Příloha 4 Vyhlášení výběrového řízení na pozice justičních čekatelů.....	85
Příloha 5 Témata rozhovorů dle návodu	87

Příloha 1 Pracovní doba Okresního soudu XY

Pružná pracovní doba s pevným časovým úsekem od 8.00- 14.00

Pondělí, úterý, čtvrtek	6.30- 16.00
Středa	6.30- 16.30
Pátek	6.30- 15.30

Doba určená pro styk s veřejností okresního soudu XY

Středa	8.00- 16.00
Pátek	8.00- 13.00

Podatelna

Pondělí, úterý, čtvrtek	8.00- 16.00
Pátek	8.00- 14.30

Úřední hodiny pro veřejnost u předsedy okresního soudu

Čtvrtek	8.00- 12.00
---------	-------------

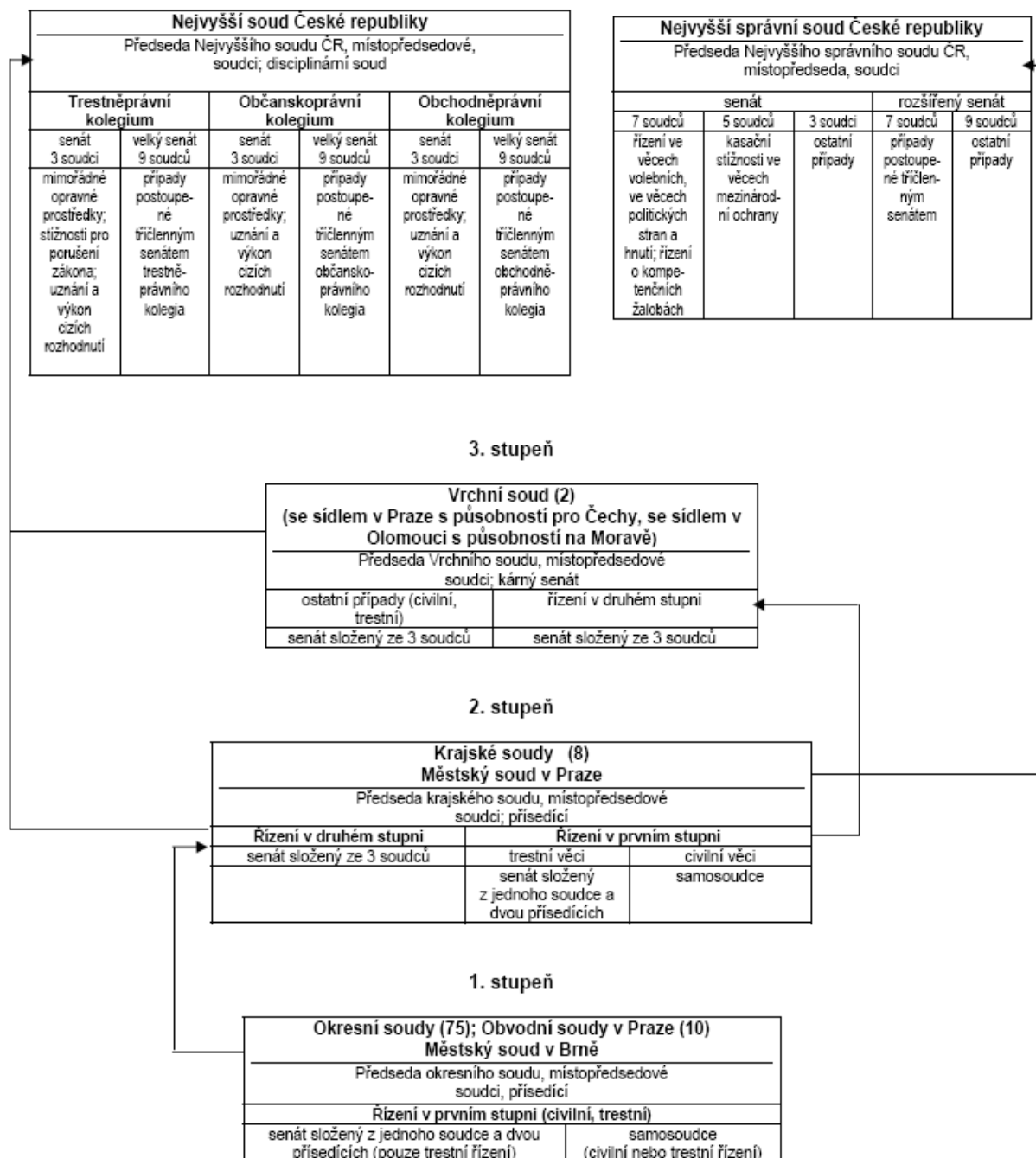
Úřední hodiny pro veřejnost u místopředsedkyně okresního soudu

Středa	9.00- 12.00
--------	-------------

Příloha 2 Systém soudů v České republice

Systém soudů v České republice (čtyřstupňový systém soudnictví; dvoustupňové řízení)

4. stupeň



Ústavní soud České republiky stojí mimo soustavu obecných soudů. V čele ÚS ČR je předseda a dva místopředsedové; soud tvoří 12 ústavních soudců. Soud může podle povahy věci rozhodovat v plénu nebo v jednom ze čtyř senátů složeného ze tří ústavních soudců.

Příloha 3 Kritéria pro psychologicko-diagnostická vyšetření

1. zralost osobnosti
2. osobnost jako celek ve vztahu k normě
3. emoční a sociální zralost
4. psychická robustnost (vitalita, energetický potenciál, efektivnost vynakládání psychických sil, odolnost vůči zátěži úkolové a časové, psychická pružnost, osobní psychické tempo, schopnost přiměřené razance při řešení úkolu – řešení v přiměřeném čase, schopnost klást přiměřený odpor, neúzkostnost)
5. schopnost plánování a realizace pracovního výkonu
6. schopnost věcně správně a rychle rozhodnout
7. vlastnosti „Já“ ovlivňující rozhodnutí (sebejistota, sebevědomí, sebedůvěra, sebecit, velikost představy o sobě samém, důležitost představy o sobě, stálost představy o sobě, poměr mezi rozumovostí a citovostí)
8. volní vlastnosti (pasivní na sebe zaměřené – sebeovládání, vytrvalost, aktivní směřující do sociálního okolí – obecná rozhodnost, prosazování vlastních idejí, přiměřená průbojnost)
9. odolnost vůči chronické pracovní únavě (emoční vyprahnutí – „vyhoření“)
10. sociabilita (schopnost spolupráce, schopnost efektivně jednat s osobami různé morální, vzdělanostní a sociokulturní úrovně, a s osobami vykazujícími znaky ztráty duševní rovnováhy, rozsah stereotypů chování – vstřícnost, opatrnost, obezřetnost, široká paleta vzorců chování, nepřiměřené omezení)
11. schopnost empatie
12. kvalita motivace k pracovnímu výkonu a povolání
13. tvořivost v praktickém životě a při myšlenkovém zvládnutí pracovních úkolů
14. smysl pro etiku, osvojení morálky (schopnost efektivně, správně a s vědomím odpovědnosti myslet a jednat v rozhodovací situaci, diskrétnost)
15. intelektové předpoklady (celková úroveň rozumového nadání a jeho struktura, flexibilita myšlení a styl řešení myšlenkových úloh, styl jednání v zátěžové a nové situaci, schopnost učit se v nových situacích)
16. chování v zátěžové nebo nové situaci z hlediska rychlosti a přesnosti
17. verbální schopnost po stránce formální a obsahové (rozsah slovní zásoby, slovní plynulost, schopnost vyjadřovat se logicky, srozumitelně a s ohledem na partnera v komunikaci)

18. schopnost zaměřit pozornost v úkolové situaci.

Příloha 4 Vyhlášení výběrového řízení na pozice justičních čekatelů

ČESKÁ REPUBLIKA – KRAJSKÝ SOUD XY
(adresa Krajského soudu XY)

Č.j.: 561/2010 – pers.

Městskému soudu v XY.

Všem krajským soudům,

krajským státním zastupitelstvím.

Předsedkyni Městského soudu XY.

Všem předsedkyním a předsedům okresních
soudů v obvodu Krajského soudu XY.

V XY dne 24. srpna 2010

Věc

Vyhlášení výběrového řízení

Vážená paní, vážený pane,

v příloze zasílám materiály vyhlášeného výběrového řízení na obsazení čtyř
volných míst justičních čekatelů Krajského soudu XY– pro Okresní soudy XY– s
termínem podání přihlášek do 15. listopadu 2010.

Ve smyslu ustanovení § 2 odst. 2 vyhlášky č. 303/2002 Sb., ve znění pozdějších
předpisů, se na Vás obracím s prosbou o zajištění

- vyvěšení vyhlášeného výběrového řízení na úřední desce MS,
MSZ, KS, KSZ, obvodních, okresních soudů, obvodních a okresních
státních zastupitelství,
- poskytnutí přihlášky a podrobných informací o výběrovém
řízení uchazeči na jeho žádost.

S pozdravem

....., V. I.
předseda Krajského soudu XY

ČESKÁ REPUBLIKA – KRAJSKÝ SOUD XY

(adresa Krajského soudu XY)

Č.j.: 561/2010 – pers.

PŘEDSEDA KRAJSKÉHO SOUDU XY

=====

podle § 2 odst. 1 vyhlášky č. 303/2002 Sb., o výběru, přijímání a odborné přípravě
justičních a právních čekatelů a o odborné justiční zkoušce a odborné záv. zkoušce práv.
čekatelů, v platném znění, po projednání s ministerstvem spravedlnosti,

**VYHLAŠUJE VÝBĚROVÉ ŘÍZENÍ NA OBSAZENÍ ČTYŘ VOLNÝCH MÍST
JUSTIČNÍCH ČEKATELŮ U KRAJSKÉHO SOUDU V XY PRO OKRESNÍ
SOUDY XY.**

=====

Termín pro doručení přihlášek Krajskému soudu XY d o 1 5 . l i s t o p a d u 2010.

=====

Předseda Krajského soudu XY si vyhrazuje právo výběrové řízení zrušit nebo nevybrat
žádné kandidáty na obsazení 4 míst justičních čekatelů Krajského soudu XY v rámci
tohoto výběrového řízení, pokud nebudou zájemci splňující požadavky, nebo by nastala
potřeba snížení počtu míst justičních čekatelů a úspor finančních prostředků na jejich
platy.

=====

Kontaktní osoba pro poskytování informací:

Krajský soud XY – personální oddělení (adresa a telefon)

=====

Přílohy k vyhlášenému výběrovému řízení:

- Přihláška.
- Základní informace o výběrovém řízení pro uchazeče.
- Metodika k obsahu a hodnocení písemného testu a přijímacího pohovoru.

V XY dne 24. srpna 2010

..... V. r.
předseda Krajského soudu XY

Příloha 5 Témata rozhovorů dle návodu

1. Rozhovor s personalistkou

Témata:

- **Personální činnost** (zajištění personální činnosti v rámci organizace, jeho efektivnost, silné a slabé stránky, náplň práce personalistky, další vzdělávání personalistky)
 - **Získávání pracovníků** (proces a průběh získávání- spokojenost, funkce personalistky, zdroje získávání a analýza pracovního místa, metody získávání)
 - **Výběr pracovníků** (proces a průběh výběrového řízení- spokojenost, organizace, účastníci výběrového řízení a jejich úloha při rozhodování, metody výběru)
 - **Příjem pracovníků** (proces a průběh příjmu- oznámení uchazečům, úloha zaměstnanců soudu, adaptace nového zaměstnance)
- **Personální plánování** (popis a specifikace pracovního místa, identifikace potřeby lidských zdrojů)
- **Analýza současného stavu zaměstnanců** (organizační členění)
- **Nedostatky a následná doporučení v rámci personálního práce**
- **Silné a slabé stránky personální činnosti na Okresním soudě XY**
- **Spokojenost s personální činností a rolí personalistky**

2. Rozhovory s vedoucími

Témata:

- **Personální činnost** (zajištění personální činnosti v rámci organizace, role vedoucího)
- **Úloha vedoucích pracovníků** a jejich podíl na personálních činnostech (získávání, výběr, příjem pracovníků)
- **Nedostatky a následná doporučení v rámci personálního práce**
- **Silné a slabé stránky personální činnosti na Okresním soudě XY**
- **Spokojenost s prací personalistky**

3. Rozhovor s předsedkyní soudu

- **Personální činnost** (zajištění personální činnosti v rámci organizace, role předsedkyně)
- **Úloha předsedkyně okresního soudu** a její podíl a pravomoci na personálních činnostech
- **Nedostatky a následná doporučení v rámci personální práce**
- **Silné a slabé stránky personální činnosti na Okresním soudě XY**
- **Spokojenost s prací personalistky**