

UNIVERZITA PALACKÉHO V OLOMOUCI
FILOZOFICKÁ FAKULTA

LEGISLATIVNÍ VLIVY NA VÝBĚROVÝ PROCES
VE STÁTNÍ SPRÁVĚ

Bakalářská diplomová práce

Olomouc 2018

Ivana Barvířová

UNIVERZITA PALACKÉHO V OLMOUCI

FILOZOFICKÁ FAKULTA

KATEDRA SOCIOLOGIE, ANDRAGOGIKY A KULTURNÍ
ANTROPOLOGIE

LEGISLATIVNÍ VLIVY NA VÝBĚROVÝ PROCES
VE STÁTNÍ SPRÁVĚ

Bakalářská diplomová práce

Obor studia: Andragogika v profilaci na personální management

Autor: Ivana Barvířová

Vedoucí práce: PhDr. Veronika Gígalová, Ph.D.

Olomouc 2018

Prohlašuji, že jsem bakalářskou diplomovou práci na téma „*Legislativní vlivy na výběrový proces ve státní správě*“ vypracovala samostatně a uvedla v ní veškerou literaturu a ostatní zdroje, které jsem použila.

V Olomouci dne 6. dubna 2018

Podpis

Anotace

Jméno a příjmení:	Ivana Barvířová
Katedra:	Katedra sociologie, andragogiky a kulturní antropologie
Obor studia:	Andragogika v profilaci na personální management
Obor obhajoby práce:	Andragogika v profilaci na personální management
Vedoucí práce:	PhDr. Veronika Gigalová, Ph.D.
Rok obhajoby:	2018

Název práce:	Legislativní vlivy na výběrový proces ve státní správě
Anotace práce:	Bakalářská práce se zabývá výběrovým procesem ve státní organizaci – v Ministerstvu XY. Cílem práce je porovnat výběrový proces pro obsazení volných míst jak v režimu zákoníku práce, tak dle zákona o státní službě. První část je zaměřená na teoretický popis procesu výběrového řízení. V druhé části je podrobně popsán proces výběru nových pracovníků na služební a pracovní pozice na Ministerstvu XY. Závěr práce je zaměřen na porovnání jednotlivých procesů a vyhodnocení efektivnějšího procesu pro zaměstnavatele.
Klíčová slova:	Výběrový pohovor, zákon o státní službě, proces výběrového řízení, získávání nových pracovníků.
Title of Thesis:	Legislative impacts on a state service recruitment process
Annotation:	This bachelor thesis deals with a selection process in a state organization – Ministry of XY. The goal of this thesis is to compare the recruitment process of occupation of vacancies according to both labour code and the civil service act. The first part focuses on the theoretical description of the selection process. The detailed process of selection of new employee for both service and civil positions at the Ministry of XY is described in the second part. The ending part of this thesis concentrates on comparing individual processes and evaluation of more efficient process for an employer.
Keywords:	Recruitment interview, the civil services act, recruitment process, acquiring of new employees.
Názvy příloh vázaných v práci:	0
Počet literatury a zdrojů:	21
Rozsah práce:	44 s. (76.482 znaků s mezerami)

Obsah

Anotace	3
Úvod	6
I. Teoretická část	8
1. Popis pracovních/služebních míst a specifikace požadavků ve služebním úřadu 8	
1.1. Pracovní místo	9
1.2. Služební místo.....	10
2. Získávání nových pracovníků – nábor	11
2.1. Volba metody získávání nových uchazečů	12
2.1.1. Pohovory	12
2.1.2. Assessment centre	16
2.1.3. Testy pracovní způsobilosti	17
2.2. Vnitřní zdroje získávání pracovníků	17
2.3. Vnější zdroje získávání pracovníků	18
3. Výběr nových pracovníků.....	19
3.1. Proces výběru	20
3.1.1. Specifikace.....	22
3.1.2. Určení lidských zdrojů	22
3.1.3. Stanovení kritérií výběru	22
3.1.4. Volba vhodných metod	23
3.1.5. Realizace výběru.....	23
3.1.6. Rozhodnutí	23
3.2. Metoda výběru pracovníků - pohovor.....	24
3.2.1. Příprava výběrových pohovorů	24
3.2.2. Průběh výběrového pohovoru	25
3.2.3. Vyhodnocení výběrového pohovoru.....	27
II. Praktická část.....	27
4. Základní informace o služebním úřadu – Ministerstvo XY	27
4.1. Proces výběrového řízení na služební místo na Ministerstvu XY	29
4.1.1. Vypsání výběrového řízení	29
4.1.2. Příprava výběrového řízení	32
4.1.3. Realizace výběrového řízení	34

4.1.4.	Vyhodnocení výběrového řízení	36
4.1.5.	Vyrozumění o výsledku výběrového řízení	37
4.2.	Proces výběrového řízení na pracovní místo na Ministerstvu XY	38
4.2.1.	Vypsání výběrového řízení	38
4.2.2.	Příprava výběrového řízení	40
4.2.3.	Realizace a vyhodnocení výběrového řízení	40
4.2.4.	Oznámení o výsledku výběrového řízení	41
5.	Komparace a zhodnocení jednotlivých způsobů realizace VŘ.....	41
	Závěr.....	47
	Seznam použité literatury:.....	50
	Seznam zkratk:	52

Úvod

Tématem mé bakalářské práce je „Legislativní vlivy na výběrový proces ve státní správě“. V roce 2015 vešel v účinnost zákon o státní službě, který zcela změnil proces výběrového řízení na volná služební místa. Tato práce definuje jednotlivé kroky procesu výběrového řízení a porovnává efektivnost a vhodnost výběru nových zaměstnanců na služební či pracovní místa ve služebním orgánu (v rámci Ministerstva XY). Téma jsem si zvolila hlavně proto, že lidé, kteří se nepohybují ve státní sféře, nemají představu, co obnáší výběrové řízení na služební místo.

Já sama jsem se v praxi k výběrovým řízením v režimu zákona a státní službě dostala náhodou a jsem za to velmi ráda. Byla to pro mne skvělá příležitost i nedocenitelná zkušenost. Touto prací bych velice ráda přiblížila nejen zaměstnavatelům, ale i potencionálním uchazečům jaké kroky celý proces výběrového řízení na služební místa ve státních institucích obnáší, a co musí pověření zaměstnanci vykonat, než přijmou nového státního úředníka na obsazovanou pozici.

Cílem mé práce je podrobně popsat celý proces výběrového řízení ve státní organizaci „Ministerstvu XY“. Jak na služební místa, tak na pracovní místa a porovnat efektivnost obou procesů z pohledu zaměstnavatele. Cílem je seznámit vás s oběma procesy pomocí jejich komparace.

Nejprve vysvětlím pojem výběrový proces, úkony které mu předchází a následně detaily jeho jednotlivých fází. Má bakalářská práce se skládá ze dvou částí, z teoretické a praktické. V první části se věnuji procesu výběrového řízení a s pomocí odborné literatury objasňuji celý tento proces a jeho jednotlivé kroky. Nejprve musím definovat jaký je rozdíl mezi služebním a pracovním místem, včetně seznámení se s personálními činnostmi předcházejícími samotnému výběrovému řízení. Před zahájením

procesu výběrového řízení je nezbytné zpracovat analýzu obsahující specifikaci a popis pracovních míst. Všechny tyto pojmy blíže vysvětluji.

Další kapitola pojednává o získávání nových pracovníků a popisem základních metod pro zaměstnavatele k získání nových zaměstnanců na volné pracovní pozice. Nejčastěji používané metody jsou výběrový pohovor nebo testy pracovní způsobilosti.

Poslední kapitolou teoretické části je detailní popis samotného procesu výběru nových pracovníků a podrobnější rozbor metody *výběrový pohovor*. Zde podrobně definuji jednotlivé kroky procesu výběru, zejména specifikace hlavních požadavků na uchazeče, určení lidských zdrojů (zda zaměstnavatel vybere nové pracovníky z vnitřních nebo vnějších zdrojů), stanovení kritérií výběru, volby vhodných metod atd. Závěr teoretické části je věnován podrobnému popisu pohovorů od jejich přípravy přes průběh až k vyhodnocení všech kandidátů, kteří se pohovorů na volné místo zúčastnili.

V praktické části blíže charakterizuji státní orgán, ve kterém porovnám jednotlivé procesy výběrového řízení. V něm podrobně popisuji celý proces výběrového řízení na služební místo v režimu ZSS, od vypsání až po vyrozumění o výsledku výběrového řízení. Zde se věnuji i výběru nových pracovníků na pracovní místa. V závěru praktické části definuji dle mého názoru nejdůležitější kritéria, která jsou stěžejní pro porovnání obou procesů výběrových řízení. Následně zhodnocuji, který z těchto procesů výběrového řízení je pro zaměstnavatele efektivnější.

I. Teoretická část

1. Popis pracovních/služebních míst a specifikace požadavků ve služebním úřadu

V práci budu porovnávat výběrová řízení ve státní správě vycházející z popisu pracovních a služebních míst. Teoretická část práce je zaměřena na charakteristiku pracovních a služebních míst, ze které dále vychází podklady pro vypsaní výběrových řízení. Nejprve nadefinuji specifikace pracovního místa, poté přejdu k definici služebního místa, a jak dále ve své práci popisuji, z rozdílů mezi pracovním a služebním místem vychází i odlišnost jednotlivých procesů výběrových řízení, které s použitím odborné terminologie popíši.

Abychom mohli začít s popisem pracovních míst, potřebujeme nejdříve provést analýzu struktury organizace. Tato analýza se zaměřuje zejména na počet úrovní v hierarchii řízení v organizaci, seskupením jednotlivých činností do oddělení. Zda jsou klíčové úseky, jako finance, personalistika, vývoj atd. decentralizovány nebo jsou to funkce ústředí. Dále se zabývá vztahy, které vznikají mezi jednotlivými úseky napříč organizací a jak mezi sebou jednotlivé útvary komunikují a spolupracují (Armstrong, 2007, s. 255). Na základě získaných výstupů můžeme teprve začít s analýzou pracovních míst a následně s jejich popisem.

Součástí analýzy pracovních míst je právě popis a specifikace jednotlivých pozic. Analýza se zaměřuje na dva hlavní okruhy, kterými jsou otázky týkající se pracovních úkolů a podmínek a otázky týkající se pracovníka (Koubek, 2009, s. 71). Odpovědi na otázky týkající se pracovních úkolů nám poskytnou charakteristiku pracovního místa. Kdežto otázky zaměřené na pracovníka nám určí požadavky, které by měl budoucí zaměstnanec pro výkon práce splňovat. *„Cílem analýzy pracovních míst je*

vytvoření popisů pracovních míst a stanovení nároků na pracovníky na těchto místech.“ (Kociánová, 2010, s. 51). Vytváření pracovních pozic, včetně přesné specifikace pracovních úkolů, které zaměstnanec na dané pozici vykonává, představují jednu z klíčových personálních činností. Díky těmto klíčovým údajům si zaměstnavatel určí i požadavky na budoucího pracovníka pro každou pracovní pozici. Usnadní to zároveň i stanovení požadavků, které zaměstnavatel bude požadovat po kandidátech ve výběrovém řízení.

V soukromém sektoru je tato analýza jednodušší, jelikož není legislativně vázána a má určitou volnost ve způsobu uspořádání jednotlivých úseků, určení počtu pracovníků organizace apod.

My se budeme zabývat státní správou, kde organizační strukturu služebního úřadu tvoří systemizovaná místa a organizační útvary. Zaměstnancům ve státní správě se vždy říkalo státní pracovník nebo státní úředník, a to, i když nebyli zaměstnání v režimu zákona o státní službě. Ovšem po implementaci tohoto zákona v roce 2015 se pojem státník úředník velmi rozšířil. Změna spočívá právě v tom, že samotný ZSS hovoří o zaměstnancích ve státním úřadě jako o státních zaměstnancích (Zákon č. 234/2014 Sb., §6). Po implementaci ZSS se ve služebním úřadě systemizovaná místa rozdělila na pracovní místa a služební místa.

1.1. Pracovní místo

Pracovní místo se svou charakteristikou po implementaci ZSS nijak nezměnilo. Pracovní místo je stále vytvářeno dle katalogu prací a zařazeno do příslušné platové třídy podle Nařízení vlády č. 340/2017 Sb. *„Pracovní místo obsahuje práce, jejichž výkon se na něm požaduje a klasifikuje se platovou třídou, do které je v katalogu prací zařazena nejnáročnější práce.“* (Nařízení vlády č. 92/2015 Sb., § 2, odst. 2, b). Katalog prací podle Horníka (2007, s. 32) *„obsahuje 893 povolání, které jsou uspořádány podle oborů výroby a činností,*

povolání a v jejich rámci dle stupňů složitosti, odpovědnosti a namáhavosti práce.“
(Hroník, 2007, s. 32).

1.2. Služební místo

Pojem služební místo vzniklo až po implementaci ZSS, tedy od 1. 1. 2015. Služební místo je zařazeno do platové třídy stejně, jako je tomu u pracovního místa, ale správní činnosti se stanovují katalogem správních činností. Místa se řadí do platových tabulek, které se od pracovních míst liší vyššími tarify. *„Služební místo obsahuje správní činnosti, jejichž výkon se na něm požaduje, a klasifikuje se platovou třídou, do které je v katalogu správních činností zařazena nejnáročnější činnost.“* (Nařízení vlády č. 92/2015 Sb., § 2, odst. 2, a).

Další důležitou specifikací služebního místa je obor vzdělání a obor služby. Oborem vzdělání se myslí nejen nejvyšší dosažené vzdělání, ale zejména zaměření vzdělání, jako je například ekonomické, právní, humanitní apod. Na základě dosaženého nejvyššího vzdělání se státní úředník označuje (Zákon č. 234/2014 Sb., § 7, odst. 2):

- referent (střední vzdělání s výučním listem);
- odborný referent (střední vzdělání s maturitou);
- vrchní referent (vyšší odborné vzdělání);
- rada (vysokoškolské bakalářské studium);
- odborný nebo vrchní rada (vysokoškolské magisterské studium).

Obory státní služby blíže specifikuje příloha Nařízení vlády č. 106/2015 Sb., o oborech státní služby. Mezi tyto obory patří *Finance, Audit, Finanční trh, Umění, Zaměstnanost, Energetika, Průmysl* a mnoho dalších. Celkem je těchto oborů 79, a dokud státní úředník nesloží požadovanou zkoušku, případně zkoušky, z daných oborů, které jsou stanoveny pro jeho systemizované služební místo, je s ním uzavřen služební poměr na dobu určitou (Zákon č. 234/2014 Sb., § 191, odst. 4). *„Státní zaměstnanec je povinen*

úspěšně vykonat úřednickou zkoušku.“ (Zákon č. 234/2014 Sb., § 35, odst. 1). Každý státní úředník může absolvovat libovolné množství úřednických zkoušek, tím pádem může získat libovolné množství oborů služby. Čím více oborů služby státní úředník má, tím má větší možnosti změnit služební místo v rámci státní správy.

2. Získávání nových pracovníků – nábor

V předchozí kapitole jsem nastínila, co vše předchází procesu získávání nových zaměstnanců a jaký je základní rozdíl mezi pracovním a služebním místem ve státním orgánu. V této kapitole přiblížím proces získávání pracovníků, a jaké jsou metody při získávání nových zaměstnanců do organizace podle zákoníku práce.

Procesu získávání pracovníků nejprve musí předcházet personální plánování. Plánování pracovních sil spočívá ve stanovení optimálního počtu pracovníků, při kterém je zapotřebí myslet nejen na interní potřeby organizace, jako je například objem výroby nebo přepravy, ale také na vnější vlivy, které na organizaci působí. Ne vždy je ale možné, předvídat veškeré nástrahy, jako je ekonomická situace nebo situace na trhu práce (Bělohlávek, Košťan & Šuleř, 2006, s. 361). V celém procesu získávání pracovníků stojí na jedné straně organizace jako zaměstnavatel a na straně druhé osoba-uchazeč, která práci poptává. Získávání nových pracovníků spočívá hlavně ve vyhledávání vhodných kandidátů na volná pracovní místa organizace, protože jak Koubek (2009, s. 126) tvrdí: *„Získávání nových pracovníků je činnost, která má zajistit, aby volná pracovní místa v organizaci přilákala dostatečné množství odpovídajících uchazečů o tato místa ...“*. Pro zaměstnavatele je cílem celého procesu obsadit co nejvíce volných pracovních pozic v co nejkratším časovém úseku kvalitními pracovníky. Pro efektivní proces získávání pracovníků je nezbytná znalost pracovních míst, aby bylo možné přesně popsat a specifikovat do uveřejněného inzerátu obsazované místo.

Je několik způsobů, jakými společnost hledá nové pracovníky. Podle Bláhy a kol. (Bláha a kolektiv, 2013, s. 96) může organizace: „Získávat pracovníky z vnitřních zdrojů (pracovníci dané organizace), dále také z vnějších zdrojů (prostřednictvím využití služeb zprostředkovatelských agentur, z univerzit a škol, využitím volných pracovních sil na trhu práce anebo pracovníků z jiných organizací), případně kombinací z obou těchto možností.“.

2.1. Volba metody získávání nových uchazečů

„Získávání (vyhledávání) a navazující výběr pracovníků jsou klíčovými personálními činnostmi, které zajišťují kvalitu lidí vstupujících do organizace.“ (Kociánová, 2010, s. 79). Proto je velmi podstatné vybrat správnou metodu pro výběr zaměstnanců. Výběr metody závisí zejména na charakteru obsazovaného pracovního místa. Metod, jak vyhledat nové zaměstnance, je několik. „Hlavními metodami výběru pracovníků jsou pohovor, assessment centre a testy pracovní způsobilosti.“ (Armstrong, 2007, s. 343). Dále je zapotřebí rozlišit, zda hledáme nového pracovníka na volnou pozici z vnějších nebo z vnitřních zdrojů, protože ke každému výběru se přistupuje odlišně. Základní rozdíly mezi náborem z vnitřních nebo vnějších zdrojů se budou zabývat později.

2.1.1. Pohovory

„Pohovor lze charakterizovat jako účelovou konverzaci. Je to konverzace, protože uchazeči by měli být vedeni k tomu, aby s tazateli zcela volně mluvili o sobě, o svých zkušenostech a o své kariéře.“ (Armstrong, 2007, s. 349). Patří k nejčastěji používané metodě. Jedná se totiž o nejrychlejší způsob nábora a dává možnost setkat se s uchazečem osobně a získat od něj co nejvíce informací. Obě strany zaměstnavatel i uchazeč získávají díky pohovorům autentické informace, které vyhodnocují a posuzují, zda vzájemné požadavky, představy a očekávání jsou v souladu (Dvořáková a kol., 2007, s. 140). Na

základě veškerých poznatků a získaných údajů o uchazeči by mělo z pohovoru vyplynout, zda má uchazeč o danou pozici opravdu zájem a splňuje dané předpoklady, které můžeme porovnat s dokumenty, jako je životopis nebo motivační dopis, které nám uchazeč poskytl. Zkušený personalista může také díky pohovoru odhadnout, zda by se dotyčný uchazeč mohl začlenit do stávajícího kolektivu pracovníků.

Pohovor musí mít jasně stanovená pravidla. Je nezbytné se na každý pohovor dobře připravit. *„Pohovor lze charakterizovat jako účelovou konverzaci. Je to konverzace, protože uchazeči by měli být vedeni k tomu, aby s tazateli zcela volně mluvili o sobě, o svých zkušenostech a o své kariéře.“* (Armstrong, 2007, s. 351). Tazatelé mají mít jasně stanovené role a předem připravené otázky, které budou uchazečům klást nebo pokládat a motivovat je, aby se mohli projevit. Nepůsobí dobře, když si tazatelé z výběrové komise skáčou do řeči nebo pokládají stejné otázky. Tazatel musí mít také nezbytné dovednosti, aby mohl výběrový pohovor vést. Mezi tyto schopnosti patří například udržení plynulosti celého pohovoru, držení se daného tématu a umění naslouchat a adekvátně reagovat na uchazečovy odpovědi a reakce. Výběrový pohovor bývá pro uchazeče stresující, během pohovoru je probíráno mnoho informací důvěrného charakteru. Z tohoto důvodu je žádoucí, aby byla pro pohovor vyčleněná místnost, bez rušivých elementů (Bělohávek, 2017, s. 32). Výběrová komise ani uchazeč se nebudou cítit dobře v místnosti, kde je ruch, tudíž se špatně uslyší nebo velké vedro, dusno atp. Podle Hroníka (Hroník, 1999, s. 273) je také potřeba zabezpečit nerušení telefonáty a zajistit občerstvení (hlavně vodu) nejen pro členy výběrové komise.

U pohovorů si musí tazatelé dát rovněž velký pozor na tzv. „haló efekt“. Jedná se o posuzování člověka na „první dojem“, který ovlivňuje utváření názoru na danou osobu. *„První dojem je dán především nápadnými znaky jeho chování či zevnějšku (např. je neobvykle nebo nepořádně oblečen) ...*

máme málo informací, a tak využíváme ty, které lze snadno získat. První dojem se fixuje jako základní názor ...“ (Vágnerová, 2007, s. 286).

Koubek (2009, s. 179) dělí pohovor na několik typů:

a) Pohovor 1+1

Pohovor s uchazečem vede pouze jeden představitel organizace. Nejčastěji to je bezprostřední vedoucí pracovník. Tento způsob je vhodný pro obsazení pracovního místa s méně kvalifikovanou prací.

b) Pohovor před komisí

Komise je zpravidla tvořena více pracovníky organizace, kteří znají požadavky pro obsazení volného pracovního místa. Její členové jsou obvykle ve složení: přímý nadřízený, někdo z potenciálních kolegů, personalista a může se účastnit i psycholog. Komise si před pohovorem stanovuje své role a předem si stanoví otázky, které budou uchazečům pokládat.

c) Postupný pohovor

Jedná se o sérii pohovorů typu 1+1. Uchazeč projde více pohovory přes několik posuzovatelů, což může být pro uchazeče vyčerpávající, jelikož se otázky tazatelů často opakují. Tento typ pohovoru je časově náročnější, a to zejména pro uchazeče.

d) Skupinový pohovor

Tento typ pohovoru se používá spíše pro posouzení chování jedince ve skupině a je vhodný zejména tam, kdy je začlenění a postavení pracovníka ve skupině stěžejní nebo nutné pro výkon obsazované pracovní pozice. Na straně organizace je jeden nebo více tazatelů a na straně druhé je skupina uchazečů o stejnou pracovní pozici. Nevýhodou tohoto typu pohovoru je, že není dostatek času poznat a zhodnotit každého uchazeče zvlášť. Vzhledem k množství uchazečů se může snadno stát, že některý uchazeč unikne

pozornosti tazatelů. I když je tento typ časově méně náročný, je obtížnější na připravenost a pozornost hodnotitele a následné vyhodnocování.

Další rozdělení pohovů je podle obsahu, a to na strukturovaný, nestrukturovaný a polostrukturovaný (Koubek, 2009, s. 180):

a) Strukturovaný pohovor

Všem uchazečům se pokládají stejné otázky, které jsou vybrané pro dané pracovní místo. Jejich obsah a pořadí jsou předem připraveny. Díky tomu se redukuje možnost subjektivního přístupu k uchazečům a je možné jednotlivé uchazeče objektivně porovnat. Z celého pohovoru je pořizován záznam, který se musí archivovat, což umožňuje předcházet případným stížnostem ze strany uchazeče. Strukturovaný pohovor je náročnější na přípravu, ale při jeho použití je snazší vyhodnocení jednotlivých uchazečů.

b) Nestrukturovaný pohovor

Oproti strukturovanému pohovoru zde nejsou žádná pravidla, obsah, postup ani časová linie. Nevýhodou tohoto typu pohovoru je, že tazatel nemůže objektivně posoudit jednotlivé uchazeče a snadno lze sklouznout k osobním a nevhodným otázkám, díky kterým může tazatel hledat kvality, které sám preferuje a ne ty, které by měl budoucí pracovník splňovat. Na druhou stranu je zde jednodušší lépe posoudit osobnost uchazeče, včetně jeho zájmů a koníčků.

c) Polostrukturovaný pohovor

Jedná se o kombinaci předchozích dvou typů pohovorů (strukturovaného a nestrukturovaného). Je náročný na schopnosti posuzovatelů a vyžaduje jejich proškolení. „Používají se dvě podoby této formy pohovoru. V prvním případě je část pohovoru strukturovaná a část představuje volně plynoucí pohovor, přičemž obě části na sebe navazují a každá část má vymezený čas.“ (Koubek, 2009, s. 180 - 181). U druhé formy pohovorů se stanoví cíle, které musí být během

pohovoru naplněny, což posuzovatel musí hlídat a sledovat i linii otázek, které spontánně z rozhovoru vyplynou (Koubek, 2009, s. 181).

2.1.2. Assessment centre

Jedná se o komplexní přístup k náboru pracovníků a patří mezi nejspolehlivější metody. *„V rámci metody Assessment Centre jsou využívány různé skupiny metod, jakou jsou řešení případových studií, psychologické testy, řešení modelových situací, hraní rolí, strukturované rozhovory, prezentace a další. Cvičení jsou řešena individuálně nebo skupinovou formou.“* (Bláha, Čopíková & Horváthová, 2016, s. 272). Za zaměstnavatele se účastní několik pozorovatelů, přičemž se doporučuje zajistit i účast psychologa.

Hlavním cílem je pozorovat a hodnotit uchazeče během řešení modelových situací. Hodnotí se zejména týmová spolupráce, komunikace s ostatními uchazeči, originalita řešení daného problému, kreativita, zvládání stresové zátěže apod. *„Protože se k posuzování používá simulovaných ukázek práce, řešení simulovaných praktických každodenních problémů manažerů, výsledkem je poměrně přesná předpověď budoucího pracovního výkonu.“* (Koubek, 2009, s. 177).

Jde o méně využívanou metodu z důvodu velké časové náročnosti, jelikož assessment centre trvá obvykle celý den (může být i několikadenní). Pro pozorovatele je velmi náročné sledovat a hodnotit několik uchazečů v témže okamžiku. Firmy si v praxi spíše platí externí dodavatele, kteří celé assessment centre zajistí, protože dodavatelé, kteří se tímto typem náboru zabývají, mají dobře proškolený personál, dostatek zkušeností a zároveň mívají k dispozici i psychology. Během assessment centre zůstává psycholog přítomen jako jeden z pozorovatelů-hodnotitelů. Další jeho úlohou je zapojení se do vyhodnocování, kdy předkládá své závěry a vyhodnocuje

testy (Pechová & Šišová, 2016, s. 82). Nejčastěji bývá tato metoda využívána pro nábor pracovníků na vyšší manažerské pozice.

2.1.3. Testy pracovní způsobilosti

„Výběrové testy neboli testy pracovní způsobilosti se používají za účelem zabezpečení validnějších a spolehlivějších informací o úrovni inteligence, charakteristikách osobnosti, schopnostech, vlohách a získaných dovednostech, než jaké lze získat z pohovoru.“ (Armstrong, 2007, s. 387). Mezi testy můžeme zařadit například psychologické testy, testy schopností, znalostí a dovedností nebo testy osobnosti.

Testy se nejčastěji využívají jako doplněk jiných metod pro nábor pracovníků, nejčastěji u assessment centre nebo v případě, že se na danou pracovní pozici hlásí velký počet uchazečů. V tomto případě jde o nejrychlejší způsob selekce žadatelů, kteří následně postupují do dalšího kola výběrového řízení, např. formou pohovor.

Testy by měly být připraveny kvalifikovanými specialisty a nikoli zástupci samotné organizace. Hrozí tak, že testy ztratí požadavky na validitu. *„Je důležité vybrat takové testy, které splňují ona čtyři kritéria citlivosti, standardizace, spolehlivosti a validity.“* (Armstrong, 2007, s. 371).

2.2. Vnitřní zdroje získávání pracovníků

Způsob získávání zaměstnanců z vnitřních zdrojů organizace závisí především na personální politice daného zaměstnavatele. A podle Koubka moderní získávání pracovníků usiluje zejména o lidské zdroje z řad současných zaměstnanců organizace, tzn. z vnitřních zdrojů (Koubek, 2009, s. 126). Pokud se zaměstnavatel snaží obsadit volná pracovní místa nejprve z interních řad pracovníků, lze zde hovořit o určité motivaci z jeho strany. Obsazení pozice interním pracovníkem může být také provedeno na základě jeho naplánovaného osobního rozvoje.

Mezi vnitřní zdroje patří pracovníci uspořené v důsledku technického rozvoje, pracovníci uvolňovaní v souvislosti s ukončením nějaké činnosti či v závislosti na jiných organizačních změnách. Pracovníci, kteří došli k výkonu náročnější práce nebo pracovníci, kteří mají z nějakého důvodu zájem přejít na uvolněné či nové pracovní místo (Koubek, 2009, s. 129). Obsazování míst z vnitřních zdrojů má mnoho výhod. Zaměstnavatel nemusí vynakládat finanční prostředky na nábor nového pracovníka a jeho vstupní školení, zaměstnanec zná chod organizace a spolupracovníky a posiluje jeho pocit důležitosti pro organizaci. Mezi nevýhody můžeme zařadit například omezený výběr uchazečů nebo obsazení volného místa, které po pracovníkovi vznikne.

2.3. Vnější zdroje získávání pracovníků

Pokud organizace nemá dostatek vnitřních zdrojů, ze kterých je možné získat pracovníky na volné pozice, přichází na řadu vnější zdroje, tedy výběr z uchazečů mimo organizaci. Zájem o pracovní pozice je ovlivněn několika faktory. Záleží na aktuální situaci na trhu práce, jaká je výše nezaměstnanosti v dané oblasti, jaký je charakter nabízené pozice, jakou má organizace pověst (zda se jedná o velkou celorepublikovou nebo nadnárodní organizaci, případně o menší, méně známou), jaké jsou podmínky pro dané místo (odměňování, možnost kariérního růstu, benefity ...). Všechny tyto aspekty hrají velkou roli pro potencionální zájemce o pracovní pozici.

Mezi vnější zdroje získávání pracovníků patří například volné pracovní síly na trhu práce, zaměstnanci, kteří jsou zaměstnáni u konkurence, ale požadují změnu zaměstnavatele z jakýchkoliv důvodů (např. osobní rozvoj, který není u stávající organizace možný) a absolventi (Kociánová, 2010, s. 84).

Mezi výhody získávání pracovníků z vnějších zdrojů patří například širší nabídka uchazečů. Na stejnou pracovní pozici se nám mohou přihlásit i desítky zájemců. Nový pracovník může do organizace přinést své poznatky a zkušenosti z předchozích zaměstnání, což může organizaci pomoci v řešení některých problémů a obohatit ji o jiný úhel pohledu. Jako nevýhody zde můžeme uvést vyšší náklady na zaškolení nového pracovníka, zátěž pro stávající kolektiv pracovníků a organizace jako celku z důvodu potřebné adaptace nového pracovníka. Obsazení volného pracovního místa trvá zpravidla déle s ohledem na rychlost průběhu celého výběrového řízení.

3. Výběr nových pracovníků

V předchozí kapitole jsem se zabývala získáváním pracovníků, tedy vyhledáváním vhodných kandidátů ať již z vnitřních nebo vnějších zdrojů. V této kapitole se budu zabývat přímo výběrem vhodných kandidátů na volnou pracovní pozici z pohledu zaměstnavatele.

Cílem celého procesu je posoudit a vyhodnotit všechny uchazeče a vybrat toho nejvhodnějšího pro obsazované pracovní místo. Jak Koubek (2000, s. 222) říká: *„Úkolem výběru pracovníků je rozpoznat, který z uchazečů o práci v organizaci, shromážděných během procesu získávání pracovníků a prošlých předvýběrem, bude pravděpodobně nejlépe vyhovovat nejen požadavkům obsazovaného pracovního místa, ale přispěje i k vytvoření zdravých mezilidských vztahů v pracovním týmu.“*

Kandidát by měl splňovat nejen zaměstnavatelem stanovené předpoklady a kvality pro výkon funkce, ale také určité osobnostní rysy. Osobnost nového pracovníka je důležitá konstanta především z důvodu, aby zapadl do stávajícího pracovního kolektivu a nevznikaly zbytečné mezilidské konflikty.

Výběr nového pracovníka je pro organizaci velice důležitý krok, je proto velmi podstatné věnovat celému procesu patřičnou pozornost a čas. Nezbytná je i pečlivá příprava každého výběrového řízení. Pokud nemá organizace proškolený personál nebo dostatek času se celému procesu věnovat, lze využít externích dodavatelů, což ale přináší i svá rizika. Externí dodavatel nezná do detailů konkrétní organizační prostředí, povahu pracovní pozice a vztahy na pracovišti. Jedná o jednu z klíčových personálních činností, která by za žádných okolností neměla být podceňována. Cílem procesu výběru nových zaměstnanců je najít takové pracovníky, kteří se budou podílet na vývoji celé organizace.

Kociánová (2010, s. 94) ve své knize uvádí, že: *„Úkolem výběru pracovníků je zajistit dostatek informací, které umožní předvídat úroveň pracovního výkonu a chování uchazeče na daném místě, jak bude uchazeč schopen se přizpůsobit pracovnímu a sociálnímu prostředí organizace, zjistit skutečnou motivaci uchazeče k dané práci v organizaci a jeho předpoklady k rozvoji a ověřit, zda nabízená práce odpovídá jeho představám a ambicím.“*. Během celého procesu se tedy hodnotí způsobilost uchazeče pro danou pozici.

3.1. Proces výběru

Celý proces se skládá z několika kroků - od přihlášení uchazeče do výběrového řízení až po jeho přijetí, tedy rozhodnutí výběrové komise o přijetí nejvhodnějšího kandidáta na obsazovanou pracovní pozici. Jednoduše a srozumitelně je celý postup výběrového řízení popsán podle Bělohávků, Košťana & Šuleře (2010, s. 368-369), kteří jednotlivé kroky člení na:

- a) specifikace;
- b) určení lidských zdrojů;
- c) stanovení kritérií výběru;

- d) volba vhodných metod;
- e) realizace výběru;
- f) rozhodnutí.

Toto je pouze možná posloupnost jednotlivých kroků procesu. Nemusí být využity všechny kroky nebo naopak, některé kroky mohou být doplněny. Například Kociánová jednotlivé kroky specifikuje podrobněji: zkoumání dokumentů, první kontakt s uchazeči, shromažďování a analýza dalších informací o uchazeči, výběrový pohovor, zkoumání referencí, předvedení pracoviště a případných budoucích kolegů, rozhodnutí o přijetí a nakonec samotné přijetí uchazeče na pracovní pozici (Kociánová, 2010, s. 95). Jedná se o velmi individuální přístup, v některých případech se mohou vybraní uchazeči podrobit testům, k některým výběrovým řízením je zapotřebí doložení dokumentů (např. lékařské potvrzení, výpis z trestního rejstříku), zatímco v jiných případech je dostačující doložit je až při podpisu pracovní smlouvy apod. Velmi záleží, jak má která organizace nastavená pravidla, a jaké jsou kvalifikační požadavky na uchazeče. Také je zapotřebí brát v potaz, zda je uchazeč o pracovní pozici z organizace nebo přichází tzv. z vnějších zdrojů.

Výběrové řízení je obvykle více kolové. V prvním kole se standardně provádí předvýběr uchazečů na základě zaslaných životopisů a ostatních dokumentů (motivační dopis, certifikáty apod.). V tomto kroku se zpravidla rovnou vyloučí nevhodní kandidáti. Ve druhém kole bývají vybraní uchazeči zváni k osobním pohovorům, kde mohou být podrobeni i písemnému testu. Další postup je individuální dle představ organizace a jejímu přístupu k celému procesu výběru nových pracovníků.

3.1.1. Specifikace

Specifikací se rozumí určení hlavních požadavků, které by měl daný uchazeč splňovat. *„Je potřeba vytvořit a analyzovat popis práce, která má být vykonáván na (tzn. co je obsahem popisu práce, název práce, popsání pracovních činností a povinností, ukazatelé výkonosti, podřízenost a nadřazenost, kompetence) nebo stanovit požadavky na kvalifikaci pracovníka.“* (Duda, 2008, s. 61) Poté se stanoví odpovídající finanční ohodnocení a pracovní podmínky. Jedná se o první a také velice důležitý krok v celém procesu výběrového řízení. Pokud bychom požadavky obsazované pozice nspecifikovali přesně, hrozí, že se nám na inzerát přihlásí mnoho uchazečů, kteří nesplňují požadavky a nejsou proto vhodnými kandidáty.

3.1.2. Určení lidských zdrojů

V tomto bodě se rozhoduje, zda bude pracovní pozice obsazena zaměstnancem z interních zdrojů nebo se bude hledat kandidát pomocí různých metod z vnějších zdrojů. Pokud organizace nedisponuje vhodným zaměstnancem, který by jednak měl zájem o volnou pracovní pozici a zároveň splňoval požadovanou specifikaci pro výkon této práce, je na řadě vypsání veřejného výběrového řízení. Z prvního bodu již máme představu o tom, co by měl budoucí pracovník splňovat. Nebude tudíž tak náročné sepsat inzerát, na který bude chtít organizace přilákat uchazeče. Do inzerátu by měly být sumarizovány a zahrnuty informace o dovednostech, znalostech a personálních kvalitách potřebné na dané pracovní místo (Foot & Hook, 2005, s. 68)

3.1.3. Stanovení kritérií výběru

Již určené specifikace se zde musí více konkretizovat a vychází zejména z analýzy pracovního místa. V případě, že se na jednu pozici přihlásí více uchazečů, kteří splňují námi stanovené požadavky pro výkon práce na dané

pozici, je zapotřebí si stanovit detailnější kritéria. „Přesná a dobře připravená analýza kompetencí rozliší důležité požadavky od těch, které nemají reálný význam a vlastní výběr zatěžují.“ (Bělohlávek, Košťan & Šuleř, 2006, s. 368). Klíčovým problémem pro výběr pracovníků je dle Koubka posuzování míry vhodnosti každého z uchazečů pro dané volné pracovní místo. Porovnávají se požadavky a povaha obsazovaného místa se zjištěnými charakteristikami uchazečů (Koubek, 2000, s. 223).

3.1.4. Volba vhodných metod

Záleží, na jakou pozici hledáme vhodného kandidáta. Na základě stanovených specifikací a kritérií si zvolíme nejideálnější metodu pro výběr nového pracovníka. Důležité je stanovit si takovou metodu, která zaručuje výběr nejlepšího možného uchazeče. „Metoda výběru zaměstnanců je specifický postup zkoumání a posuzování způsobilosti uchazečů o zaměstnání vykonávat požadovanou práci zahrnující: hodnocení životopisu, výběrový pohovor, testování uchazečů, Assessment Centre a zkoumání referencí.“ (Šikýř, 2012, s. 84).

3.1.5. Realizace výběru

Během realizace výběru jsou jednotliví uchazeči zváni k výběrovému řízení za použití námi zvolených metod. Dále je zapotřebí vytvořit si časový harmonogram s ohledem na skutečnost, že volné místo musí být obsazeno ve stanoveném termínu, což zamezí dalším zbytečným výdajům, ať již přímých finančních či nepřímých v podobě investování času ostatních zaměstnanců, kteří budou nuceni vykonávat dané činnosti v zástupu.

3.1.6. Rozhodnutí

Na základě shromážděných dat z předchozích kroků vyhodnotíme, který, případně kteří kandidáti nejlépe odpovídají našemu profilu pracovní pozice. S nejvhodnějším kandidátem, který nejlépe splnil veškeré očekávané

předpoklady a jeví se jako nejvhodnější kandidát, který bude pro organizaci přínosem, uzavřeme pracovní smlouvu.

3.2. Metoda výběru pracovníků - pohovor

Tomuto tématu jsem se věnovala v kapitole 2.1. „*Volba metody vyhledávání nových uchazečů*“, kde jsem vysvětlila hlavní metody výběru budoucích pracovníků jejich výhody a nevýhody. Ráda bych se nyní podrobněji zaměřila na metodu *pohorovu*, protože se jedná o nejvíce využívanou metodu výběru uchazeče, a to nejčastěji v kombinaci s metodou *analýza dokumentů*. Podrobně rozebereme jednotlivé části celého výběrového pohovoru.

3.2.1. Příprava výběrových pohovorů

Aby byl pohovor efektivním a účinným nástroje pro výběr pracovníků, je důležitá jeho příprava. Tazatel, případně tazatelé musí mít předem připravené strukturované otázky, zajištěné vhodné prostředí, aby během pohovoru nebyli rušeni, musí být podrobně seznámeni se všemi podklady, které uchazeči zaslali. Při plánování samotných pohovorů je zapotřebí dbát na dostatečné časové rezervy, pokud je více pohovorů v jeden den. Pokud se uchazeči vzájemně potkávají a nejsou mezi jednotlivými pohovory přestávky, tazatelům pak mohou kandidáti splývat, snáze podléhají stresu, nemají čas se připravit na dalšího kandidáta a mohou si udělat písemný záznam o daném uchazeči. Zároveň, pokud se budou uchazeči vzájemně setkávat během pohovorů, nebude to působit dobře ani na ně. Může u nich vzrůstat nervozita a tendence porovnávat se s uchazeči, které potkají. Pokud se pohovoru účastní výběrová komise, je nezbytné, aby si jednotliví členové rozdělili funkce a otázky, které budou uchazeči pokládat.

„Otázky uchazečů při výběrovém rozhovoru se týkají standardně činnosti organizace, činnosti a požadavků na dané místo, pracovní smlouvy, data nástupu, finančního ohodnocení, zaměstnaneckých výhod, místa výkonu práce, možností

rozvoje a kariéry, pracovního režimu, potenciálních spolupracovníků ad.“ (Kociánová, 2010, s. 108). Mezi další otázky lze zařadit dotazy na přechodí praxi, na motivaci pro výkon práce na obsazovanou pozici, otázky zaměřené na sebehodnocení uchazeče, jak by měl vypadat ideální vedoucí a mnoho dalších. Během přípravy otázek je důležité se vyhnout dotazům, které by mohly působit předpojatě a jsou právně napadnutelné. Mezi ně patří zejména otázky týkajících se tělesných postižení, náboženského vyznání, počtu dětí atd. *„Je nutné se zcela vyhnout i těm nejnepatrnějším známkám sexismu nebo rasismu. Při formulování písemného záznamu následujícího po pohovoru je rovněž důležité uvést důvody, proč byla určitá osoba odmítnuta, přičemž musí být zcela jasné, že to bylo založeno výhradně na její způsobilosti pro obsazované pracovní místo a nemá to nic společného s pohlavím, rasou nebo třeba se změněnou pracovní schopností dané osoby.“* (Armstrong, 2007, s. 351). Na konci každého pohovoru potřebujeme dostat vyhodnocení, se kterým je možné dále pracovat (porovnávat jednotlivé uchazeče, vytvořit si bodové hodnocení apod.).

3.2.2. Průběh výběrového pohovoru

Každý výběrový pohovor má být zahájen uvítáním a představením uchazeče výběrové komisi. Je důležité, aby byla v místnosti přátelská atmosféra, ve které se uchazeč cítí dobře. Pokud je uchazeč v dobré náladě a je uvolněný, bude s komisí spíše komunikovat otevřeně a detailněji. Po přivítání a představení členů výběrové komise je dobré seznámit uchazeče s průběhem výběrového pohovoru, tzn. nastínit osnovu pohovoru. Z vlastní praxe mohu říct, že tato fáze je velmi důležitá. V jaké náladě se naváže první kontakt s uchazečem, ve stejné atmosféře dále probíhá většinou i celý výběrový pohovor.

V další části pohovoru přichází na řadu dotazování na předem připravené otázky, týkající se praxe a odbornosti na volnou pozici, které si komise odsouhlasila. Doporučuje se, aby v komisi byl i přímý nadřízený, a to

nejen z důvodu, že hlavně on by měl mít zásadní slovo při volbě nového zaměstnance do svého týmu, ale především proto, že zná nejlépe povahu obsazovaného pracovního místa. Délka trvání pohovoru je individuální. Já osobně jsem zastáncem nepsaného pravidla, že doba na pokládání odborných dotazů by neměla překročit půl hodiny. Je těžké po delší době udržet pozornost na obou stranách. *„V případě relativně rutinních pracovních míst postačí dvacet až třicet minut. V případě náročnějších pracovních míst bude nezbytné věnovat pohovoru až hodinu. Pohovory by však jen zřídka - pokud vůbec - měly překračovat jednu hodinu.“* (Armstrong, 2007, s. 352).

Jakmile jsou zodpovězeny všechny odborné otázky, přechází rozhovor do další fáze. Členové komise detailně přiblíží specifika obsazované pracovní pozice, organizace, včetně místa výkonu práce. Dále přiblíží možné finanční ohodnocení, formu zaměstnaneckých benefitů apod. Tato část pohovoru také slouží jako příležitost pro uchazeče, aby měl od členů komise možnost zjistit podrobnosti, které ho zajímají a nebyly ještě řečeny. Tato část by měla být oproti první vedena spíše formou dialogu. *„Tazatelé by měli ponechat potřebný prostor pro dotazy uchazeče a odpovědět na ně.“* (Bělohlávek, 2017, s. 37).

Pohovor by měl být zakončen rozloučením a poděkováním uchazeči, že se k výběrovému pohovoru dostavil a projevil zájem o pracovní pozici právě v naší organizaci a zároveň obeznámit uchazeče s dalším postupem (např. datum oznámení, zda ve výběrovém řízení uspěl či nikoliv). V případě že úspěšný byl, nastínit mu další kroky, které budou následovat před uzavřením pracovní smlouvy.

Během celého pohovoru by si měli členové komise dělat zápisky/poznámky, aby následně mohli uchazeče vyhodnotit a porovnat s uchazeči ostatními. Zapisovat si poznámky během pohovorů je dobré, zejména pokud ve stejný den jednáme s několika uchazeči. Pokud bychom zaznamenávali naše poznatky až později, hrozí zastření starších poznatků těmi novějšími a hrozí

nebezpečí, že jednotlivý uchazeči budou zaměněni (Bělohlávek, 2017, s. 38). Zdůrazňuji, že je velice důležité brát na zřetel skutečnost, že výběrový pohovor je oboustranný proces a je nezbytné, abychom i my zanechali v uchazeči dobrý dojem.

3.2.3. Vyhodnocení výběrového pohovoru

Hodnocení jednotlivých uchazečů musí probíhat v průběhu osobního pohovoru. Zpětně si členové komise mohou špatně vybavit jednotlivé kladné a záporné výkony. Do poznámek je dobré zanést si zejména dojmy z výkonu uchazeče, jeho silné a slabé stránky (znalostní i osobnostní), možnost data nástupu na pracovní pozici, požadovanou výši mzdy/platu apod. Poznámky, případně bodové hodnocení slouží k rychlejšímu výběru nejvhodnějšího kandidáta. Podle Kociánové hodnocení uchazeče vyžaduje zachovat kritický přístup, porovnat získané informace od uchazečů s požadavky daného pracovního místa, vyhodnotit výkon, projev a chování uchazeče (Kociánová, 2010, s. 104).

Po vyhodnocení výběrových pohovorů se všemi kandidáty se rozhodne o tom, zda se s nejvhodnějším uchazečem uzavře nabídka (později pracovní smlouva) nebo zda postupuje do dalšího kola výběrového řízení s dalšími uchazeči.

II. Praktická část

4. Základní informace o služebním úřadu – Ministerstvo XY

V další části své práce se zaměřím na proces výběrových řízení na služební a pracovní místa v konkrétním státním úřadu, na Ministerstvu XY. Jedná se o státní instituci, která má přibližně 25 000 tisíc zaměstnanců, včetně všech svých rezortních organizací. Naše Ministerstvo XY má celkem 4 rezortní

organizace, které se dále člení na správní orgány s celorepublikovou působností. V této bakalářské práci se budu zabývat pouze Ministerstvem XY, jelikož personální činnosti nejsou centralizované v rámci meziresortních vazeb, ale každý resort má personální oblast zajištěnou vlastními zdroji.

Ministerstvo XY je jakožto ústřední orgán zřízeno Zákonem České národní rady č. 2/1969 Sb., o zřízení ministerstev a jiných ústředních orgánů státní správy České republiky, ve znění pozdějších předpisů. Hlavní sídlo se nachází v Praze a má přibližně 1 500 zaměstnanců. Ministerstvo XY se dle organizační struktury člení na jednotlivé sekce, odbory a oddělení. Každou sekci vede náměstkyně nebo náměstek, kteří jsou přímo podřízeni ministrowi. Jednotlivé sekce se dělí na odbory, které vedou ředitelky nebo ředitelé a ty se dále člení na oddělení. Každé oddělení má svou vedoucí nebo vedoucího.

Nás bude primárně zajímat odbor Personální. Tento odbor spadá do sekce, kterou jako jedinou nevede náměstkyně nebo náměstek, ale státní tajemník a zabývá se řízením celého úřadu. Odbor Personální se člení na 6 oddělení. Pro nás v souvislosti s touto bakalářskou prací, jsou nejdůležitější oddělení Výběrových řízení, které zajišťuje komplexní agendu výběrových řízení o oddělení Personální a systemizace. Obě oddělení a jejich zaměstnanci musí v rámci výběrových řízení úzce spolupracovat. Platí to v případech, kdy se jedná o realizaci nového nástupu pracovníka nebo ověření popisu funkce dle platné systemizace. V rámci oddělení Výběrová řízení jsou celkem 4 zaměstnankyně, které mají na starost celý průběh výběrového řízení, od podání interní žádosti o vypsání výběrového řízení, až po předání základních údajů vybraného kandidáta na danou pozici oddělení Personální a systemizace. Celý proces se odehrává ve státní sféře, tudíž budu popisovat metodu *výběrového pohovoru* pro získávání nových pracovníků do organizace.

V této kapitole nejdříve popíši, jakým způsobem probíhá výběrové řízení v rámci Ministerstva XY na služební a na pracovní místa. V další kapitole oba procesy porovnám a na základně mnou vybraných a specifikovaných kritérií vyhodnotím, který ze dvou procesů je pro organizaci efektivnější z pohledu zaměstnavatele.

4.1. Proces výběrového řízení na služební místo na Ministerstvu XY

Jelikož se celý proces výběrového řízení ve státním úřadu řídí několika zákony, které mají dlouhé lhůty, je proces velmi zdlouhavý. Výběrová řízení na služební místa se musí řídit nejen ZSS, ale také Správním řádem, Metodickým pokynem náměstka ministra vnitra pro státní službu a interními předpisy Ministerstva XY. Všechny tyto právní předpisy musí být zároveň v souladu.

4.1.1. Vypsání výběrového řízení

V případě, že některý útvar služebního úřadu požaduje obsadit volné služební místo, musí podat interní žádost o vypsání výběrového řízení adresovanou státnímu tajemníkovi. (Metodický pokyn č. 2/2017, Čl. 4, odst. 2a). Státní tajemník řídí personální útvar na Ministerstvu XY a je přímo podřízený ministrově.

Po přijetí *žádosti o vypsání výběrového řízení na služební místo* personálním útvarem je žádost přidělena příslušnému úředníkovi, který celé výběrové řízení procesuje. Jako první úkon musí být založen spis. Každý spis je opatřen jedinečným číslem jednacím a jeho součástí jsou tyto dokumenty: žádost o vypsání výběrového řízení formou interního sdělení, dokument dokládající potvrzení, že dle ISOS není k dispozici žádný státní zaměstnanec, který splňuje obor služby dotčeného služebního míst. Toto potvrzení je vydáváno ředitelem odboru, v rámci kterého se obsazované služební místo nachází. Dalšími dokumenty spisy jsou oznámení o vyhlášení výběrového

řízení na služební místo, charakteristika volného služebního místa, potvrzení personálního oddělení, že je vyhlašované služební místo neobsazené, informaci o tom, že výběrové řízení bylo vyhlášeno na Úřední desce Ministerstva XY, veškeré přijaté žádosti od uchazečů (fyzicky přijaté a zaevidované obálky, žádosti přijaté elektronicky pomocí datové schránky), protokol o otevírání obálek, jmenování výběrové komise, program jednání výběrové komise, návrh jednacího řádu, prezenční listina výběrové komise, předem stanovené a schválené odborné otázky (případně písemný test, pokud je součástí výběrového řízení), pozvánky k pohovorům, bodování jednotlivých uchazečů, včetně slovního ohodnocení, záznam z jednání výběrové komise, protokol o průběhu a výsledku výběrového řízení a následně všechna zaslaná vyrozumění uchazečům, kteří byli přizváni k osobnímu pohovoru. Před uzavřením výběrového řízení se do spisu ještě zařadí dohoda o přijetí do služebního poměru a vyrozumění o výsledku a ukončení výběrového řízení všem úspěšným uchazečům, kteří nebyli přijati.

Poté, co si garant výběrového řízení založí spis, přidělí mu číslo jednací, které bude pro celé výběrové řízení stejné. Jednotlivé dokumenty se poté liší podle čísla evidenčního, tj. chronologicky tak, jak byly elektronicky zaevidovány do systému a následně zařazeny fyzicky do spisu a zkontroluje náležitosti přijaté žádosti. Žádost musí obsahovat číslo systemizovaného služebního místa, datum požadovaného nástupu, nominaci na členy výběrové komise. *„Členem výběrové komise nesmí být služební orgán, který výběrové řízení vyhlásil, a jemu nadřízený služební orgán.“* (Metodický pokyn č. /2017, Čl. 26, odst. 3). Zároveň ale: *„ZSS nevylučuje, aby byl služební orgán a bezprostředně nadřízený představený přítomen konání pohovoru, nesmí však v souladu s § 134 odst. 1 věta čtvrtá SŘ účastnit porady a hlasování výběrové komise a nesmí jako nečlen výběrové komise žádným způsobem ovlivňovat rozhodování*

o jednotlivých žadatelích.“ (Metodický pokyn č. 2/2017, Čl. 33, odst. 1). Dále musí žádost obsahovat informaci, zda bude součástí výběrového řízení test atd. Pokud je žádost v pořádku a obsahuje veškeré výše zmíněné náležitosti, garant výběrového řízení musí ověřit na personálním oddělení, že systemizované místo je skutečně volné. Bohužel se v minulosti stalo, že bylo vyhlášeno výběrové řízení na služební místo, které bylo obsazené. Pokud je stanovisko někoho z kolegů z personálního oddělení kladné, tzn., že služební místo není obsazené, je možné výběrové řízení vyhlásit.

V interním personálním systému, si garant výběrového řízení vytiskne podklad pro systemizované služební místo s jeho náležitostmi, jako je například platová třída, požadovaný stupeň a obor vzdělání, obory služby apod. *„Pověřená osoba je bezprostředně před vyhlášením výběrového řízení povinna nahlédnout do rejstříku státních zaměstnanců.*“ (Metodický pokyn č. 2/2017, Čl. 3, odst. 1). Pověřená osoba v ISOS zkontroluje, zda nejsou někteří státní úředníci se stejným oborem služby, který je požadován pro obsazované služební místo, postaveni mimo službu. Pokud nejsou, provede pouze zápis do spisu a pokračuje v procesu dál. Pokud v ISOS jsou státní úředníci s požadovaným oborem služby, musí garant výběrového řízení informovat ředitele odboru, který požádal o vypsání výběrového řízení. Ředitel odboru, ve kterém je dané volné služební místo, se musí k vybraným státním úředníkům vyjádřit. V případě, že si některého státního úředníka vybere, přijme Ministerstvo XY státního zaměstnance bez výběrového řízení (Metodický pokyn č. 2/2017, Čl. 3, odst. 1). *„Pokud obsazované služební místo není pro žádného ze státních zaměstnanců zařazených mimo výkon služby z organizačních důvodů vhodné, služební orgán o této skutečnosti učiní záznam do spisu výběrového řízení ...“* (Metodický pokyn č. 2/2017, Čl. 1, odst. 2).

Samotné oznámení o vyhlášení výběrového řízení na služební místo musí být uveřejněno na elektronické Úřední desce Ministerstva XY po dobu

30 kalendářních dnů. „Podle § 164 odst. 1 ZSS nesmí být lhůta pro podávání žádosti kratší než 10 dnů.“ (Metodický pokyn č. 2/2017, Čl. 18, odst. 3). Tato elektronická Úřední deska je jak na webových stránkách Ministerstva XY, tak fyzicky u vchodu do Ministerstva XY, kde je umístěná elektronická tabule (dříve se lepila vytištěná oznámení na dveře Ministerstva XY). Garant výběrového řízení musí pomocí vyfocení obrazovky monitoru počítače prokázat, že výběrové řízení bylo uveřejněno v řádném termínu. Když se inzeráty lepily fyzicky na dveře, bylo zapotřebí, aby garant vyvěšený/zveřejněný inzerát vyfotil a fotku založil do příslušného spisu. Dále musí být výběrové řízení na služební místo zveřejněno v informačním systému o státní službě, ale zveřejnění inzerátu v tomto systému má pouze informativní charakter, právní účinky zveřejnění má zveřejnění na Úřední desce (Metodický pokyn č. 2/2017, Čl. 5, odst. 1).

4.1.2. Příprava výběrového řízení

Tato část procesu je velice obsáhlá. Po uplynutí lhůty, kdy je výběrové řízení na služební místo vyvěšeno na Úřední desce, což je na Ministerstvu XY dle interního předpisu 30 dnů, garant výběrového řízení vytáhne příslušný spis z uzamčené schránky, kam si postupně zakládal přijaté žádosti jednotlivých uchazečů. Garant si připraví Oznámení o vyhlášení výběrového řízení, ve kterém jsou specifikovány požadavky pro uchazeče na dané služební místo. „O otevírání obálek a hodnocení předpokladů a požadavků pro účast ve výběrovém řízení vyhotoví služební orgán protokol ...“ (Metodický pokyn č. 2/2017, Čl. 21, odst. 2). Do protokolu se musí uvést datum, čas a místo úkonu, údaje o oprávněné úřední osobě a o dalších přítomných osobách. Dále se do protokolu musí vyplnit datum zveřejnění oznámení o vyhlášení výběrového řízení, lhůta pro podávání obálek se žádostmi a základní charakteristika služebního místa (název služebního místa, zařazení do platové třídy apod.). Následuje vyplnění počtu přijatých obálek a počet podaných e-žádostí, čili

žádosti přijaté pomocí datové schránky. Když garant vyplní veškeré informace o daném služebním místě a počtu přijatých žádostí, začne vyplňovat údaje o jednotlivých žadatelích. Každá žádost neboli žadatel, musí mít přidělené vlastní číslo evidenční (společně s číslem jednacím jsou tato specifická pro každého žadatele a pro každé výběrové řízení – žadatel se může hlásit do více výběrových řízení naráz).

Společně s protokolem vyplní garant tabulku, kam poznačí, zda žadatel o služební místo splnil veškeré náležitosti a tím pádem může být pozván k ústnímu pohovoru. Žádost o služební místo musí obsahovat řádně vyplněnou *žádost o přijetí a zařazení na služební místo*, originál pracovnělékařské prohlídky nebo čestné prohlášení o zdravotní způsobilosti, kopii občanského průkazu nebo cestovního pasu (slouží také k ověření předpokladu věku žadatele 18 let), případně čestné prohlášení o státním občanství, výpis z rejstříku trestů nebo čestné prohlášení o bezúhonnosti, kopii diplomu nebo čestné prohlášení o dosaženém vzdělání, kterým se zároveň kontroluje požadavek na odborné vzdělání žadatele na danou pozici, v některých výběrových řízeních je požadován i motivační dopis. Pokud některý dokument v žádosti chybí, musí garant výběrového řízení žadatele písemně dopisem vyzvat k doplnění potřebných dokumentů, čímž se celé výběrové řízení zdrží. Pokud žadatel nedoloží chybějící dokumenty nebo nesplňuje zdravotní způsobilost, či obor vzdělání, je z výběrového řízení vyřazen. V tomto případě musí žadatel připravit *vyrozumění o vyřazení žádosti z výběrového řízení*, kde musí upřesnit, z jakého důvodu byla žádost vyřazena. „*V závěru protokolu se uvede shrnutí, které žádosti jsou vyřazeny, resp. se navrhuje vyřadit, a naopak, kteří žadatelé mají být pozváni k pohovoru*“ (Metodický pokyn č. 2/2017, Čl. 21, odst. 2).

Když garant vyplní veškeré náležitosti *protokolu o otevírání obálek*, předá jej společně s životopisy a motivačními dopisy na odbor, který

o vypsání výběrového řízení na služební místo zažádal. V dalším kroku garant se členy výběrové komise, kteří byli na začátku v žádosti o vypsání výběrového řízení nominováni ředitelem odboru, ve kterém se volné služební místo nachází, domluví termín ústních pohovorů. Poté garant zajistí místnost a připraví *jmenování členů výběrové komise a jednací řád výběrové komise* na nominované zaměstnance, kteří budou členové výběrové komise. Dále připraví a rozešle pozvánky jednotlivým žadatelům (pozvánky musí být garantem elektronicky podepsané a můžou být zaslány e-mailem). Na výběrové pohovory jsou žadatelé o služební místo pozváni na přesné datum, žadatel se tedy musí dostavit na termín, který stanoví služební orgán. Změna termínu pohovoru je možná pouze v některých případech, jako je například lékař. Pokud se žadatel k pohovoru nedostaví, je automaticky prohlášen za neúspěšného kandidáta.

4.1.3. Realizace výběrového řízení

V den pohovorů si garant výběrového řízení musí zkontrolovat a připravit místnost na stanovenou hodinu. Ověří, že jsou skutečně všichni členové výběrové komise přítomni a svolá je přibližně půl hodiny před zahájením prvního výběrového pohovoru s žadatelem.

Když se členové výběrové komise, včetně garanta výběrového řízení sejdou, nejdříve musí podepsat prezenční listinu, určit předsedu výběrové komise hlasováním, schválit si otázky na žadatele a odhlasovat *jednací řád výběrové komise*. „*Výběrová komise přijímá jednací řád, v němž stanoví podrobnosti o jednání ... jednacím řádu je také nutno blíže upravit samotný průběh pohovoru.*“ (Metodický pokyn č. 2/2017, Čl. 28, odst. 4). Otázky musí být na pohovory předem připravené a všichni žadatelé jsou tázáni na stejné otázky, aby jej mohli členové výběrové komise spravedlivě ohodnotit. „*... způsob bodového hodnocení, resp. rozpětí bodového hodnocení, popis míry splnění jednotlivých požadavků a stanovení počtu bodů pro úspěšnost ve výběrovém řízení, musí být*

uveden buď přímo v jednacím řádu výběrové komise, jeho příloze, nebo v samostatném dokument ...“ (Metodický pokyn č. 2/2017, Čl. 35, odst. 3). Dále musí mít každý člen komise hodnotící tabulky a formuláře, kam se zapisuje slovní i bodové hodnocení žadatelů.

Když je vše připraveno, dojde garant pro žadatele. Než ho uvede do místnosti, kde je připravená výběrová komise, musí garant zkontrolovat u jednotlivých žadatelů, že doložili před pohovorem listiny osvědčující splnění všech předpokladů, kterými jsou průkaz totožnosti a veškeré dokumenty, které musel žadatel zaslat společně s žádostí, tj. originál potvrzení o požadovaném vzdělání (maturitní vysvědčení, vysokoškolský diplom), originál pracovnělékařské zprávy, že žadatel může vykonávat danou pozici, originál výpisu z rejstříku trestů, případně diplom nebo certifikát cizojazyčné zkoušky (Metodický pokyn č. 2/2017, Čl. 32, odst. 1). Pokud žadatel doložil veškeré potřebné dokumenty, garant o tom provede zápis do spisu a může žadatele přizvat k výběrovému pohovoru před komisi.

Při vstupu do místnosti, garant představí žadatele a oznámí výběrové komisi, že žadatel splnil veškeré požadavky a může s ním být proveden pohovor. Poté garant představí jednotlivé členy výběrové komise a seznámí žadatele s průběhem výběrového pohovoru. Na Ministerstvu XY je výběrový pohovor rozdělen na 3 základní části. V první části se žadatel představí a řekne výběrové komisi jaké má zkušenosti a proč je právě on nejvhodnějším kandidátem, dále následuje tzv. odborná část. V této části jsou žadatelům pokládány předem připravené otázky předem vybraným členem, případně členy výběrové komise. Nakonec je žadatelům blíže specifikované služební místo, platové zařazení, žadatel je seznámen se zaměstnaneckými benefity (indispoziční volno, osobní účet, 1 týden dovolené navíc apod.), pracovní dobou atp. Dále garant výběrového řízení obeznámí žadatele s dalším

postupem a termínem, kdy mu přijde první vyrozumění o tom, zda uspěl nebo neuspěl v daném výběrovém řízení na služební místo. „Každý člen výběrové komise může žadateli klást otázky odborného charakteru tj. otázky znalostní, zaměřené na obor služby ... součástí pohovoru může být i ověření znalosti cizího jazyka, je-li požadována. Otázky osobního charakteru, které s plněním odborných požadavků na konkrétní služební místo nesouvisí, jsou nepřípustné.“ (Metodický pokyn č. 2/2017, Čl. 33). Po této části je pohovor garantem výběrového řízení ukončen a žadatel odveden pryč z místnosti. Nyní má výběrová komise cca 5 minut, aby ohodnotila a napsala ústní hodnocení žadateli, na základě kterého se pak vyhodnotí, zda byl žadatel úspěšný, či nikoliv.

Po ukončení všech výběrových pohovorů, garant převezme veškeré listiny a hodnocení žadatelů, které musí založit do spisu výběrového řízení na služební místo.

4.1.4. Vyhodnocení výběrového řízení

Vyhodnocení jednotlivých žadatelů probíhá průběžně, tak jak jsem zmínila v předchozí podkapitole. Nyní musí garant výběrového řízení zapsat výsledné body jednotlivých uchazečů do tabulky, která mu vypočítá dle počtu bodů, kteří uchazeči uspěli a kteří neuspěli. Dále musí garant vyhotovit *protokol o průběhu a výsledku výběrového řízení na služební místo*, kam se vyplňuje datum, časy a místo výběrových pohovorů, zapíše se jména všech žadatelů, kteří se zúčastnili výběrového pohovoru. V protokolu se žadatelé musí řadit dle pravidel, který stanovuje MP, a to tak, že první 3 nejvhodnější žadatelé se seřadí podle abecedního pořadí a ostatní úspěšní žadatelé se uvedou dle pořadí, jak ve výběrovém řízení uspěli (Metodický pokyn č. 2/2017, Čl. 36, odst. 2). Na konec se píšou žadatelé, kteří ve výběrovém řízení neuspěli. Ti se řadí také v abecedním pořadí. Protokol musí podepsat

všichni členové výběrové komise a opět se zakládá do spisu výběrového řízení na dané služební místo.

4.1.5. Vyrozumění o výsledku výběrového řízení

V této fázi procesu výběrového řízení se rozesílají vyrozumění všem žadatelům, kteří se výběrového pohovoru zúčastnili. Společně s vyrozuměním se také odesílají stejnopisy protokolu o průběhu a výsledku výběrového řízení na služební místo.

Vyrozumění o výsledku a výběru nejvhodnějšího uchazeče se na Ministerstvu XY zasílá doporučeně do vlastních rukou všem žadatelům o dané služební místo, na které bylo vyhlášeno výběrové řízení, kteří se zúčastnili výběrového pohovoru. Garant musí vyhotovit vyrozumění o nepřijetí na dané služební místo. Toto vyrozumění se posílá neúspěšným žadatelům a žadatelům, kteří ve výběrovém řízení uspěli, ale nejsou přijati, tzn., že nejsou mezi 3 nejvhodnějšími žadateli. Dále garant posílá vyrozumění 3 nejvhodnějším žadatelům o tom, že ve výběrovém řízení uspěli a jsou navrženi na přijetí a zařazení na obsazované služební místo. Poté musí garant výběrového řízení počkat 1 týden, zda některý z žadatelů nevznesl písemnou námitku na rozhodnutí o výběrovém řízení. Pokud ano, celý proces výběrového řízení se pozdrží, dokud nebude námitka vyřešena - lhůta pro vyřízení námitek je dle MP 15 dnů, ale námitek může přijít několik nezávisle po sobě (Metodický pokyn č. 2/2017, Čl. 37, odst. 9).

Tajemník a bezprostředně nadřízený nového pracovníka uzavřou písemnou dohodu o výběru nejvhodnějšího žadatele. Garant poté tuto dohodu společně s vyrozuměním o výběru nejvhodnějšího žadatele a jeho přijetí a zařazení na služební místo odešle danému kandidátovi doporučeně do vlastních rukou. Pokud se nejvhodnější žadatel neodvolá, že např. nemá o dané služební místo zájem, je přijat do služebního poměru a ostatní

2 úspěšní žadatelé jsou vyrozuměni o tom, že i když byli úspěšní ve výběrovém řízení, nebyli vybráni a zařazeni na služební místo. Pokud by se nejvhodnější žadatel odvolal, vybere se jiný nejvhodnější žadatel mize 2 zbývajících nejúspěšnějšími žadateli.

Když je vybrán nejvhodnější žadatel na obsazované služební místo, je s ním sepsána dohoda, předá garant výběrového řízení veškeré podklady k nástupu nového pracovníka na oddělení Personální a systemizace, kde příslušní zaměstnanci zprocesují nástup nového pracovníka do služebního poměru.

4.2. Proces výběrového řízení na pracovní místo na Ministerstvu XY

Proces výběrového řízení na pracovní pozici na Ministerstvu XY je mnohem jednodušší, a to zejména proto, že nepodléhá takovému množství legislativních předpisů. Výběrové řízení je upraveno primárně zákoníkem práce a interním předpisem *Směrnice MXY č. 5/2015 o postupu při výběrovém řízení na služební a pracovní místa*. Celý proces výběrového řízení na pracovní pozici trvá přibližně 3 týdny až 2 měsíce. Před zavedením služebního zákona se tento proces používal pro všechna výběrová řízení na Ministerstvu XY. Níže si popíšeme jednotlivé kroky, které jsou nezbytné pro celý proces výběrového procesu na obsazení pracovního místa.

4.2.1. Vypsání výběrového řízení

Stejně, jako je tomu u služebního místa, musí odbor, který požaduje obsadit volné pracovní místo poslat na Personální odbor *žádost o vypsání výběrového řízení na volné pracovní místo*, jejíž vzor je součástí interní směrnice MXY. Žádost je přiřazena pracovníkovi oddělení Výběrová řízení, který musí zkontrolovat, že žádost obsahuje veškeré náležitosti stanovené směrnicí MXY, mezi které patří číslo systemizovaného místa, datum nástupu do

pracovního poměru a informaci, jak dlouho odbor požaduje zveřejnění inzerátu a jestli ho chce publikovat i na některých webových stránkách, které inzerují volné pozice (Směrnice MXY č. 5/2015, Čl. 4, odst. 2). Nejčastěji se zveřejňují inzeráty na webových stránkách jobs.cz, a poté na bezplatných inzercích jako je např. pracepropravniky.cz. Stejně, jako tomu bylo u služebního místa, garant si musí založit spis na dané výběrové řízení. Tento spis musí obsahovat *žádost o vypsání výběrového řízení*, potvrzení, že systemizované místo je neobsazené, potvrzení, že bylo výběrové řízení zveřejněno na Úřední desce, případně na jiných webových stránkách, které odbor požadoval. Dále se do spisu založí veškeré odpovědi uchazečů, pozvánky k ústním pohovorům a výsledky o přijetí, případně nepřijetí do pracovního poměru nejvhodnějšího uchazeče.

Pokud *žádost o vypsání výběrového řízení* obsahuje veškeré náležitosti, ověří garant daného výběrového řízení na oddělení Personální a systemizace, zda je daná pracovní pozice skutečně volná a zároveň požádá o zaslání specifikace daného místa (Směrnice MXY č. 5/2015, Čl. 4, odst. 6). Jakmile má garant veškeré informace o dané pracovní pozici, připraví *interní sdělení*, které je přílohou směrnice MXY, se zněním inzerátu na pracovní místo, které musí podepsat ředitel odboru Personálního. Jakmile se garantovi vrátí odsouhlasené a podepsané interní sdělení, zašle podklady pro zveřejnění výběrového řízení na oddělení Hospodářské správy, které zajistí zveřejnění inzerátu na pracovní místo nejen na Úřední desce Ministerstva XY, ale i na požadovaných webových serverech. Inzerát je vyvěšen na dobu, kterou požadoval odbor, do kterého je vypsáno dané pracovní místo. V inzerátu je také specifikováno, jakým způsobem je možné se do výběrového řízení přihlásit. Uchazeč má dvě možnosti. Za prvé fyzicky zaslat poštou, případně donést životopis s ostatními dokumenty na podatelnu Ministerstva XY nebo

zaslat podklady elektronicky na e-mailovou adresu oddělení Výběrová řízení, která je v inzerátu uvedena

4.2.2. Příprava výběrového řízení

Po ukončení zveřejnění pracovní nabídky garant výběrového řízení shromáždí všechny přijaté životopisy, které předá bezprostřednímu nadřízenému pro vypsanou pracovní pozici. V momentě, kdy si vedoucí pracovník vybere z životopisů ty uchazeče, kteří splňují podmínky pro výkon práce na volném pracovním místě a sdělí garantovi své požadavky na přítomnost některého ze svých kolegů, podřízených nebo personalisty během výběrových pohovorů, garant daného výběrového řízení pohovory zorganizuje. Během těchto pohovorů na pracovní pozici nemusí být svolána komise, která má své povinnosti vyplývající ze zákonů a metodických pokynů, jako je tomu u služebních míst. Složení výběrové komise pro pracovní místa je upraveno směrnicí MXY, která umožňuje, že při pohovoru může být přítomen i bezprostřední nadřízený.

4.2.3. Realizace a vyhodnocení výběrového řízení

Realizace výběrového pohovoru je pro pracovní místa velice jednoduchá, protože není vázána žádnými právními předpisy nebo interními směrnicemi. Po připravení harmonogramu výběrových pohovorů, pozvání jednotlivých uchazečů a oznámení termínu vedoucímu pracovníkovi je nutné zajistit místnost, případně pohovory mohou probíhat v kanceláři dotyčného vedoucího pracovníka. Pokud u pohovorů nebude přítomen personalista-garant výběrového řízení, vedoucí pracovník mu po skončení všech výběrových pohovorů předá zpět všechny životopisy uchazečů a písemné rozhodnutí o výběru nejvhodnějšího kandidáta na obsazované pracovní místo. Pokud je garant u výběrových pohovorů přítomen, bezprostředně po ukončení pohovorů si vybere všechny životopisy a zapíše si jméno nejvhodnějšího kandidáta.

4.2.4. Oznámení o výsledku výběrového řízení

Na základě rozhodnutí bezprostředního nadřízeného o nejvhodnějším kandidátovi na obsazované pracovní místo garant výběrového řízení uchazeče informuje buď e-mailem, nebo telefonicky, že byl vybrán jako nejvhodnější kandidát (Směrnice MXY č. 5/2015, Čl. 6., odst. 3). Garant výběrového řízení zjistí, zda má dotyčný o volné pracovní místo stále zájem. Pokud ano, předá garant veškeré informace o vybraném uchazeči na oddělení Personální a systemizace, které zpracovává nástup nového pracovníka na vypsání pracovní místo. Pro pracovní místa se mohou uzavřít pracovní poměry jak na dobu určitou, tak na dobu neurčitou. Záleží plně na vyjádření bezprostředního nadřízeného nového pracovníka.

5. Komparace a zhodnocení jednotlivých způsobů realizace VŘ

V této kapitole budu porovnávat jednotlivé procesy výběrových pohovorů na služební a pracovní místa na Ministerstvu XY. Než se ale rozepíší o výhodách a nevýhodách jednotlivých procesů a pokusím se o zhodnocení, co je pro organizaci, tedy pro zaměstnavatele efektivnější, je zapotřebí si nadefinovat kritéria, podle kterých budu jednotlivé procesy porovnávat.

Nadefinovaná kritéria:

a) Časová dotace na celý proces výběrového řízení

Pro naši potřebu si čas vymezíme na celkovou délku výběrového řízení, tzn. od vyhlášení výběrového řízení (ať na služební nebo na pracovní místo) až po přijetí uchazeče do služebního nebo pracovního poměru. Nejdříve si časově vymezíme výběrové řízení pro pracovní pozici. Inzerát pro pracovní místo může být vyvěšen na libovolně dlouhou dobu, nejméně však po dobu 1 týdne, což upravuje vnitřní směrnice Ministerstva XY. Průměrně se inzerát zveřejňuje po dobu 1 až 2 týdnů. Poté garant

musí shromáždit všechny přijaté žádosti a nadřízený pracovník budoucího zaměstnance vybere kandidáty, které chce pozvat k ústnímu pohovoru. Časová náročnost této části procesu bývá v řádech několika dnů. Následuje plánování pohovorů, jejich vyhodnocení a výběr nejvhodnějšího uchazeče. Celý tento proces může být zrealizován během 1 měsíce. V případě výběrového řízení na služební místo musí být dle interní směrnice inzerát vyhlášen 30 dnů. Následně jsou plánovány pohovory s jednotlivými žadateli o toto místo, což v případě vyššího počtu (na některá služební místa se hlásí třeba i 15-20 uchazečů) je časově náročnější. Musíme uvážit, že jeden výběrový pohovor trvá kolem 30 minut. Následuje vyhodnocení jednotlivých pohovorů a rozeslání vyrozumění o výsledku všem žadatelům. Následuje 2 týdenní lhůta, v průběhu které může kterýkoliv z žadatelů podat námítky vůči rozhodnutí. Následuje 2. kolo rozeslání vyrozumění 3 nejúspěšnějším žadatelům. Nejvhodnějšímu žadateli se vyrozumívá o přijetí do služebního poměru a zbylí 2 žadatelé jsou informováni, že i když byli úspěšní, přijati nebudou. Následuje opět 2 týdenní lhůta pro podání námitek vůči tomuto rozhodnutí Ministerstva XY. Až po jejím uplynutí je možné uzavřít služební poměr s nejvhodnějším žadatelem.

Z výše uvedeného vyplývá, že výběrové řízení na pracovní pozici trvá přibližně jeden měsíc, výběrové řízení na služební místo trvá zhruba 6 měsíců.

b) Kompetence garanta výběrového řízení

Zatímco výběrové řízení na pracovní pozici může zpracovávat pracovník i státní úředník, u výběrového řízení na služební místo musí být garantem státní úředník. V případě, že je zapotřebí, aby funkci garanta zastával zaměstnanec v pracovním poměru, může jej úřední orgán pověřit zmocněním k výkonu garanta pro služební místa. Toto zmocnění

umožňuje pracovníkovi stát se nejen garantem výběrového řízení, ale i členem výběrové komise pro výběrová řízení na služební místa.

c) Finanční náklady na výběrové řízení

Finanční náklady na výběrové řízení si v první řadě definují jako náklady spojené s lidskou prací, tj. platy zaměstnanců, kteří se výběrového řízení účastní přímo, tzn. garant a členové výběrové komise a nepřímo, např. zaměstnanci podatelny Ministerstva XY. V případě VŘ na služební místo jsou nesrovnatelně vyšší i další nepřímé náklady spojené s vyšší administrativou: spotřeba kancelářského papíru pro kopírování a tisk podkladů, obálky, známky a v neposlední řadě poštovní služby, neboť pro služební místa se pozvánky a vyrozumění zasílají výlučně prostřednictvím České pošty. V případě výběrového řízení na pracovní místo mohou být pozvánky a informace o výsledcích rozesílány elektronicky.

d) Výběrová komise

V případě obsazování služebního místa je výběrová komise na Ministerstvu XY 3 členná. Přímý nadřízený úředníka na obsazované pozici nesmí ovlivnit samotný výběr nejvhodnějšího žadatele. Může se pouze účastnit výběrových pohovorů bez zasahování do jejich průběhu a do jejich vyhodnocení. U výběrového řízení na pracovní místo může být výběrová komise jednočlenná, zpravidla mívá 1 až 2 členy. Podmínkou zde je, že bezprostřední nadřízený musí být přímým účastníkem celého procesu výběrového řízení.

Po vymezení jednotlivých kritérií výše mohu nyní objektivně posoudit výhodnost každého z procesů. Na základně vymezení jednotlivých kritérií je patrné, že výběrové řízení na služební pozici je náročnější z časových i ekonomických důvodů.

Výběr pracovníka na služební pozici na Ministerstvu XY je neefektivní pro zaměstnavatele, a to zejména za časových důvodů. Nejdůležitější argument pro toto tvrzení je, že pro jednotlivé kroky procesu výběrového řízení jsou stanoveny příliš dlouhé lhůty. Jelikož se průběh celého výběrového řízení na služební místo odehrává v časovém úseku cca 6 měsíců, je velmi pravděpodobné, že nevhodnější žadatel zvolený výběrovou komisí na obsazované služební místo si v průběhu procesu vyhledá jinou pracovní příležitost. I proto je pro zaměstnavatele tato dlouhá časová lhůta neefektivní. Vzniká větší riziko, že zaměstnavatel (Ministerstvo XY) ztratí perspektivní státní úředníky.

Výběrové řízení na pracovní pozici může zaštitovat kterýkoli pracovník, bez ohledu na jeho pracovní zařazení v rámci Ministerstva XY, tzn., zda je zařazen na pracovní nebo služební místo. Garantem pro výběrové řízení na služební místo může být pouze státní úředník (zaměstnanec ve služebním poměru). Samozřejmě existuje výjimka podmíněná podpisem zmocnění pro výkon funkce garanta ve výběrovém řízení pro služební místo. Poté může být nejen garantem, ale i členem výběrové komise. Pokud takové zmocnění pracovník nepodepíše, nesmí se vůbec účastnit celého procesu výběrového řízení na pozici služebního místa a nesmí být ani podepsán pod žádným dokumentem. Podpis zmocnění není nijak závažnou překážkou pro výkon pracovních povinností, ale můžeme zde hovořit o byrokratické zátěži. Nejen pro garanta výběrového řízení, ale i pro nadřízené, kteří zmocnění následně přezkoumají a schvalují, tzn. pro nadřízeného pracovníka garanta a pro tajemníka úředního orgánu.

Z pohledu finančních nákladů na platy je výběrové řízení na služební místo také mnohem náročnější. Zjednodušeně lze říci, že při výběrovém řízení na služební místo přísluší garantovi výše platu odpovídající 6 měsícům. V případě výběrového řízení na pracovní místo je platová

náročnost menší, protože výběrové řízení na pracovní pozici trvá průměrně jeden měsíc. Také je zapotřebí brát v úvahu, že výběrového řízení pro služební místo se musí účastnit více zaměstnanců (vícečlenná výběrová komise atd.), zatímco u výběrového řízení na pracovní pozici je přítomen jen garant a případně budoucí bezprostřední nadřízený kandidáta. Další finanční náklady, které jsou vynakládány pouze v případě výběrového řízení na služební místo, jsou náklady na vyšší spotřebu kancelářských potřeb. Ta je vyšší mnohonásobně, protože podklady ke všem žadatelům se musí tisknout nebo kopírovat do spisu k danému výběrovému řízení. Když uvážíme, že žadatelů v jednom výběrovém řízení je například 10, jedná se o velkou spotřebu kancelářských potřeb, což se z dlouhodobého hlediska promítá do celkových nákladů Ministerstva XY.

U sestavování komise pro výběrové řízení pro služební místo stojí na jedné straně jasně definovaná pravidla jejího složení a na straně druhé volnost pro určení členů komise pro výběr pracovníka na pracovní pozici. U výběrového řízení pro služební místo musí být nestranná 3 členná výběrová komise, jejímž členem nesmí být bezprostřední nadřízený zaměstnanec obsazované pozice. Nadřízený může být přítomen během výběrových pohovorů, ale nesmí do jejich průběhu nijak zasahovat a nesmí ovlivňovat svými názory členy výběrové komise. Z tohoto důvodu nadřízený zaměstnanec nebývá přítomen u výběrových pohovorů, tudíž ani žadatel nemá šanci se se svým budoucím nadřízeným setkat. K tomuto setkání zpravidla dochází až v den nástupu do služebního poměru. Nadřízeného zaměstnance to velmi znevýhodňuje při výběru nového podřízeného, protože on s ním bude v každodenním kontaktu, bude ho kontrolovat při plnění pracovních povinností a zároveň nejlépe zná tým svých podřízených a může proto odhadnout míru začlenění do stávajícího kolektivu. Oproti výběrovému řízení na pracovní pozici, kdy naopak

bezprostřední nadřízený obsazovaného místa může být přítomen u pohovorů a sám si vybírá svého podřízeného právě na základě jeho pracovních znalostí a dovedností, ale i na základě osobnostního a charakterového profilu. Z tohoto důvodu je výběrové řízení na služební místo opět méně efektivní. Dalším důvodem může být i skutečnost, že vedoucí pracovník nemá možnost ovlivnit výběr podřízeného pracovníka a naopak pracovník nemá možnost se setkat s budoucím nadřízeným, čímž může docházet k vyšší míře nespokojenosti a tím i k následné vyšší fluktuaci zaměstnanců.

Z výše uvedených argumentů jasně vyplývá, že při porovnání jednotlivých procesů výběrového řízení je pro zaměstnavatele méně efektivní proces pro výběrová řízení na služební místa, a to při porovnání dle všech jednotlivých kritérií.

Závěr

Cílem mé práce bylo zjistit, který z prováděných postupů výběrového řízení ve státním orgánu *Ministerstvu XY* je pro zaměstnavatele efektivnější. Díky nadefinovaným kritériím, jejichž výběr vyplynul z mé praxe výkonu funkce garanta, mohu na tuto otázku jasně odpovědět. Na základě použité metody zkoumání komparace jsem dospěla k závěru, že výběrové řízení pro služební místo je pro zaměstnavatele složitější a méně výhodné nejen z časových a finančních důvodů, ale je složitější i z pohledu vyšší náročnosti na personální pokrytí a precizní splnění všech úkonů s celým procesem spojených.

Jsem přesvědčená, že celý proces výběrového řízení na obsazení pracovního i služebního místa má splňovat pravidlo, že ač má důkladně prověřit všechny adepty nejen po odborné, profesní a v neposlední řadě i po lidské stránce, měl by být zároveň co nejméně stresový a zatěžující pro obě dotčené strany.

Na druhou stranu je nutné připomenout, že v případě obsazování služebního místa může každý z uchazečů předvídat otázky, na které bude v průběhu pohovorů odpovídat, díky jejich pevně stanovené struktuře a daným pravidlům. Může se tak lépe připravit a připraveného kandidáta nelze ani žádným z neočekávaných dotazů nepříjemně překvapit. Zároveň je z pohledu zaměstnavatele zcela jistě jednodušší proces vyhodnocení díky pravidlu, že v průběhu pohovoru měli všichni uchazeči nastaveny naprosto shodné podmínky, výstupy z nich jsou proto objektivnější.

I teoretické porovnání obou procesů výběrových řízení mne utvrdilo v názoru získaném mou praxí na Ministerstvu XY, kdy byla tato agenda hlavní náplní mé práce. Proces výběrového řízení na služební místo je náročnější na čas a rizikovější na chybovost. Hlavními důvody jsou: možné

opomenutí jednoho z mnoha povinných úkonů (např. vyhotovení kopie některého z dokumentů či jeho následné založení do spisu), povinnost informovat písemně všechny dotčené uchazeče, a to i několikrát v průběhu celého řízení, náročnější příprava všech rozesílaných informací a vyrozumění formou úředního dopisu (úprava, forma i čas). V porovnání se zajištěním rozesílání informací a vyrozumění v rámci procesu výběrového řízení na pracovní místo formou e-mailu je samozřejmě veškerá administrativa nejen rychlejší, ale i jednodušší. Můžeme říci, že v elektronické podobě i snáze dohledatelná.

K mé vlastní praktické zkušenosti, a díky této práci, mohu uvést, že celý proces výběrového řízení na služební místo je neefektivní. Pro mě z pohledu garanta výběrového řízení je největším záporem celého procesu v režimu ZSS nutný časový fond na jedno výběrové řízení. Když vezmeme v potaz, že jsem jako zaměstnanec oddělení výběrového řízení na Ministerstvu XY byla garantem v průměru 15 výběrových řízení na služební místa zároveň (k tomu jsem měla kolem 5 pracovních míst), je to při průměrné době potřebné na každé z nich opravdu náročné. V této věci velice pozitivně vidím právě jasně nastavená pravidla pro hodnocení všech žadatelů. Každý z nich na daném výběrovém řízení dostává stejné odborné otázky. Pro garanta je proto jednodušší vyhodnotit všechny žadatele objektivně. Pokud by toto pravidlo neplatilo, znamenalo by to pro garanta ohodnotit v průměru 5 - 10 žadatelů v každém výběrovém procesu. V případě, že průměrný počet uchazečů vynásobíme počtem výběrových řízení na jednoho garanta, není reálné, aby garant předal objektivní reference přímému nadřízenému o všech účastnících konkrétního výběrového řízení.

V současné době probíhá příprava další novelizace. Její detaily bohužel neznám, nicméně jsou připravována omezení ZSS, která mají usnadnit celý proces výběrového řízení z časových i praktických důvodů.

A to nejen pro nábor nových pracovníků do služebního poměru, ale zároveň i pro procesně snazší rozvázání služebního poměru.

Seznam použité literatury:

ARMSTRONG, M. (2007). *Řízení lidských zdrojů Nejnovější trendy a postupy*. (10. vydání). Praha: Grada Publishing.

BĚLOHLÁVEK, F., KOŠTAN, P., & ŠULEŘ, O. (2006). *Management*. Brno: Computer Press.

BĚLOHLÁVEK, F. (2017). *Jak vést rozhovory s podřízenými pracovníky. Výběrové, hodnotící, obtížné a rozvojové pohovory*. 2. Rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing.

BLÁHA, J., & Kolektiv autorů (2013). *Pokročilé řízení lidských zdrojů*. (1. vydání). Brno: Edika.

BLÁHA, J., ČOPÍKOVÁ, A., & HORVÁTHOVÁ, P. (2016) *Řízení lidských zdrojů: Nové trendy*. Praha: Management Press.

ČR (2015). *Narizení vlády č. 106/2015 Sb., o oborech státní služby*. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2015-106>

ČR. (2014). *Zákon č. 234/2014 Sb., o státní službě. Sbírka zákonů České republiky, ve znění pozdějších předpisů*. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2014-234>

ČR. (2015). *Narizení vlády č. 92/2015 Sb., o pravidlech pro organizaci služebního úřadu*. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2015-92>

DUDA, J. (2008). *Řízení lidských zdrojů*. Ostrava: KEY Publishing s.r.o.

DVOŘÁKOVÁ, Z., & kol., (2007). *Management lidských zdrojů*. 1. Vydání. Praha: C. H. Beck.

FOOT, M., & HOOK, C. (2005). *Personalistika*. Brno: CP Books.

HRONÍK, F. (1999). *Jak se nespálit při výběru zaměstnanců: podrobný průvodce výběrovým řízením*. 1. vydání. Brno: Computer Press.

HRONÍK, F. (2007). *Jak se nespálit podruhé: Strategie a praxe výběrového řízení*. Brno: Motiv press.

KOCIÁNOVÁ, R. (2010). *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vydání. Halvíčkův Brod: Grada Publishing.

KOUBEK, J. (2000). *ABC praktické personalistiky*. Praha: LINDE nakladatelství s.r.o.

KOUBEK, J. (2009). *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 4. rozšířené vydání. Praha: Management press.

Metodický pokyn náměstka ministra vnitra pro státní službu č. 2/2017, kterými se stanoví podrobnosti k provádění výběrových řízení. Dostupné z: <http://www.mvcr.cz/sluzba/clanek/metodicky-pokyn-c-2-2017.aspx>

PECHOVÁ, J., & ŠÍŠOVÁ, V. (2016). *Assessment centrum. Moderní nástroje výběru zaměstnanců*. Praha: Management press.

ŠIKÝŘ, M. (2012). *Personalistika pro manažery a personalisty*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing.

VÁGNEROVÁ, A. (2007). *Základy psychologie*. Praha: Nakladatelství Karolinum.

Interní zdroje:

SMĚRNICE MXY č. 5/2015, o postupu při výběrovém řízení na služební a pracovní místa.

Seznam zkratk:

ISOS – Informační systém o státní službě (webové stránky)

MP – Metodický pokyn náměstka ministra vnitra pro státní službu

ZSS – Zákon o státní službě

ZP – Zákoník práce