

Univerzita Palackého v Olomouci

Filozofická fakulta

Katedra sociologie a andragogiky



**POPIS APLIKACE NORMY PRO VÝBĚROVÉ ŘÍZENÍ  
VE STÁTNÍ ORGANIZACI**

**DESCRIPTION OF TENDERS INVITED BY A PUBLIC  
ORGANIZATION**

Magisterská diplomová práce

**Bc. Ivana Klímová**

Vedoucí diplomové práce: PhDr. Veronika Gígalová

Olomouc 2013

Prohlašuji, že jsem tuto bakalářskou práci vypracovala samostatně  
a uvedla v ní veškerou literaturu a ostatní zdroje, které jsem použila.

V Olomouci dne 9. prosince 2013

.....

## **Poděkování**

Ráda bych poděkovala především PhDr. Veronice Gigalové, která mi byla při psaní oporou, a její cenné rady a připomínky mi výrazně pomohly při vypracování této práce a ochotnému přístupu Magistrátu města Přerov při poskytování potřebných informací.

## OBSAH

Úvod.....	6
1 Státní organizace .....	8
1.1 Charakteristika společnosti.....	8
1.2 Organizační struktura.....	9
1.3 Firemní kultura .....	15
1.4 Personální struktura společnosti .....	18
2 Výběr zaměstnanců .....	22
2.1 Personální zajištění .....	22
2.2 Popis pracovního místa.....	24
2.3 Získávání zaměstnanců.....	25
2.4 Výběr pracovníků .....	27
2.5 Kritéria výběru zaměstnanců .....	29
3 Úředník.....	36
3.1 Povinnosti úředníka .....	36
3.2 Předpoklady pro vznik pracovního poměru úředníka.....	39
3.3 Veřejná výzva a výběrové řízení Magistrátu města Přerov .....	39
4 Průběh výběrového řízení.....	42
4.1 Volba metod výběru .....	42
4.2 Hodnocení dokumentů.....	45
4.3 Příprava pohovoru a harmonogram .....	47
4.4 Výběrový pohovor .....	49
4.5 Výběr nejvhodnějšího kandidáta .....	54
4.6 Přijetí nového pracovníka .....	55
5 Závěr.....	59
Seznam literatury a ostatních zdrojů .....	61

Seznam tabulek a grafů .....	64
Seznam obrázků .....	65
Seznam příloh.....	66
Anotace.....	72

## Úvod

Tato diplomová práce se zabývá výběrovým řízením ve veřejné správě. Cílem této práce je popsat proces výběrového řízení na pozici úředníka, a to od jeho počátku až po ukončení, tedy po přijetí nového zaměstnance, a propojit tyto informace s konkrétním výběrovým řízením, konaným ve státní organizaci. Dále podle charakteru výběrového řízení definovat požadavky na zaměstnance, v tomto případě úředníka, popsat možné způsoby tvorby kritérií pro výběr zaměstnanců, vhodné způsoby získávání uchazečů a jejich následný výběr, vycházející především z hodnocení dokumentů a metody pohovoru, to vše na základě dostupné literatury. Zároveň je nutné mít přesnou představu o tom, co daná pracovní pozice zahrnuje, tedy přesný popis práce a dovedností, které vyžaduje a na základě toho najít vhodného člověka na konkrétní pracovní pozici. Jelikož se jedná o státní organizaci, je nutné při procesu výběru zaměstnanců vycházet ze zákona o úřednících, kde jsou veškeré náležitosti a postupy řádně definovány.

V rámci této práce jsem se snažila poukázat na to, jak proces výběrového řízení skutečně probíhá, a to od samého počátku až k výběru nejvhodnějšího kandidáta. Jaké jsou kroky a postupy a zda je možné něco změnit, vylepšit, aby se zvýšila efektivita celého procesu a aby bylo zajištěno žádoucího výsledku, tedy přijetí nejvhodnějšího kandidáta na danou pracovní pozici. To vše bylo zkoumáno a zjišťováno v konkrétní státní organizaci.

Stanovených podnikových, firemních cílů lze dosáhnout pouze společným úsilím všech zaměstnanců. Proto je důležité, aby byla pracovní místa firmy obsazena pouze osobami, které jsou dostatečně kvalifikované a schopné takovouto práci vykonávat, a zároveň odpovídají požadavkům té dané firemní kultury. Rovněž důležité je, aby kvalifikace a schopnosti pracovníků byly optimálně využívány a systematicky rozvíjeny. Významnou roli přitom hraje plánování pracovníků. Z toho jasně vyplývá, že zaměstnanci, lidské zdroje obecně, tvoří základní kámen každé organizace, každého podniku. Je důležité vybírat zaměstnance podle jejich schopností a dovedností, nejen podle jejich kvalifikace. Proto je nezbytné nepodcenit a neodbyť celý proces jejich získávání a následně výběru. Tento proces bývá často finančně nákladný a organizace nedisponují

neomezenými finančními prostředky, zároveň to neprospívá organizaci samotné. Klíčové je provádět výběr zaměstnanců vždy v kontextu organizace.<sup>1</sup>

Snahou je přijmout vhodného zaměstnance na konkrétní pracovní pozici, na základě schopností a dovedností, kterými uchazeč disponuje, a proto je nezbytné tomu přizpůsobit celé výběrové řízení tak, abychom tyto schopnosti a dovednosti objektivně odhalili a ověřili. To znamená, že nelze vycházet jen z hodnocení dokumentů, které uchazeči zaslali, ale je třeba si tyto informace ověřit. Nejefektivnějším způsobem je přijímací pohovor, který lze dle potřeby doplnit o další doplňující metody, kterými je možné potřebné schopnosti a dovednosti odhalit.

Součástí této práce jsou tabulky a grafy, které znázorňují charakteristiky organizační a personální struktury dané organizace, tak i přílohy, které souvisejí s daným výběrovým řízením, a to detailní popis organizační struktury konkrétní organizace, veřejná výzva, vyhlášená na konkrétní pracovní pozici a formulář pro přihlášení se na výběrové řízení.

---

<sup>1</sup> Kolman, Výběr zaměstnanců, str. 10

# 1 Státní organizace

Samotnému výběrovému řízení předchází v této kapitole představení organizace, která výběrové řízení vyhlásila, a kterou je Magistrát města Přerov, nacházející se v Olomouckém kraji. Součástí této kapitoly je dále charakteristika organizační struktury a firemní kultury, která je pro tuto organizaci charakteristická, a v neposlední řadě představení personální struktury, tedy zaměstnanců organizace. Bližší charakteristika organizace je v rámci této práce důležitá především pro pochopení užších souvislostí, které se týkají popisovaného výběrového řízení, konaného v období červenec-září 2012.

## 1.1 Charakteristika společnosti

Úřad je rozdělen do 8 odborů a jednoho útvaru, které vykonávají činnosti přenesené působnosti (státní správa) a samostatné působnosti (samospráva). Odbory jsou členěny celkem do 32 oddělení a úseků. Zaměstnanci úřadu jsou tak rozmístěni do pěti budov.<sup>2</sup> V rámci magistrátu jsou dle usnesení č. 461/9/10/2011ze dne 7. dubna 2011 zřízeny tyto odbory, oddělení a úseky:<sup>3</sup>

- Útvar interního auditu
- Kancelář primátora
- Odbor ekonomiky
- Odbor vnitřní správy
- Odbor koncepce a strategického rozvoje
- Odbor správy majetku a komunálních služeb
- Odbor sociálních věcí a školství
- Odbor evidenčních správních služeb a obecního živnostenského úřadu
- Odbor stavebního úřadu a životního prostředí

Podrobnější členění jednotlivých odborů se nachází v příloze.

---

<sup>2</sup> Srov. <http://www.prerov.eu/cs/magistrat/o-magistratu/>

<sup>3</sup> Srov. <http://www.prerov.eu/cs/magistrat/o-magistratu/>



Informace o Magistrátu a aktualitách, které se ve městě dějí, je možné dohledat na internetových stránkách města Přerov, kde se v sekci Magistrát nacházejí následující oblasti:

- O magistrátu
- Úřad on-line
- Potřebuji vyřídit
- Tiskové centrum
- Rozvoj města
- Veřejné zakázky a výběrová řízení
- Granty a dotace
- Hospodaření města
- Sociální oblast a školství
- Životní prostředí
- Krizové situace a ochrana obyvatelstva
- Živnostenské a zemědělské podnikání
- Právní předpisy města
- Volby
- Mapové centrum, GIS
- Technologické centrum ORP Přerov

Mimo tyto oblasti se na hlavní stránce Magistrátu nacházejí informace o úředních hodinách, základní kontakt na Magistrát a také informace o denní, týdenní a celkové návštěvnosti Magistrátu, dále je zde sekce upozornění Magistrátu na probíhající změny, aktuality, změny ve vyhláškách, změny v požadavcích na administrativu apod.

## **1.2 Organizační struktura**

„Předpokladem efektivní organizace je nejen rozdělení jejich činností do jednotlivých organizačních jednotek, ale i účelné vymezení pracovních úkolů či rolí jednotlivých pracovních míst. Jeho součástí je i rozdělení pravomocí nezbytných k jejich správnému a motivujícímu provedení.“<sup>4</sup> Pro každou organizaci je tak charakteristická určitá

---

<sup>4</sup> Urban, J., Tvorba a rozvoj organizačních systémů, Praha 2004, str. 99

organizační struktura. Podstatou organizační struktury je rozdělení práce mezi členy organizace a koordinace jejich aktivit orientovaných na dosahování organizačních cílů. Organizační strukturu lze tedy definovat jako mechanismus, který slouží ke koordinaci a řízení aktivit členů organizace.<sup>5</sup>

Z organizační struktury je následně definována náplň práce jednotlivých útvarů. A z nich pak obsah činností jednotlivých pracovních pozic. Činnost organizačních útvarů je v organizační struktuře popsána organizačním řádem, náplň pracovních míst pak v popisech práce. Popis práce i organizační řád zahrnují úkoly, činnosti a povinnosti, které jsou obsahem dané funkce, a které jsou pak přidělovány konkrétním lidem prostřednictvím delegování.<sup>6</sup>

Organizace můžeme rozlišovat na základě tvaru jejich struktury, a to na funkcionální, divizionální a maticové.<sup>7</sup>

Ve funkcionální organizační struktuře je typické sdružování pracovníků podle oboru, specializace, podobnosti úkolů a cílů. Je zde přítomna výrazná dělba práce a specializace, která je především odborná.

Divizionální organizační struktura je určována podle geografického kritéria nebo podle produktu. Každá divize má své vlastní subsystemy, například manažerský, logistický, marketingový... Oproti funkcionální struktuře zde není tak výrazná specializace. Snadněji se přizpůsobuje na proměnlivé požadavky trhu, má svým přístupem blíže k zákazníkovi.

Maticová organizační struktura spojuje prvky funkcionální a divizionální struktury, každý pracovník má dva nadřízené, odborného a výkonného manažera. Jsou zde vysoké nároky na kvalitu komunikace, motivovanost a odpovědnost v týmové spolupráci.<sup>8</sup>

Pro Magistrát je charakteristická organizační struktura funkcionální, kdy jsou zaměstnanci s obdobnými úkoly, schopnostmi, aktivitami zařazeni do jedné skupiny. Podstatou je tedy seskupení pracovníků, kteří pracují na podobných úkolech v jednom

---

<sup>5</sup> Srov. Bělohávek, F. Košťan, P., Šuleř, O., Management, Olomouc 2001. str. 115.

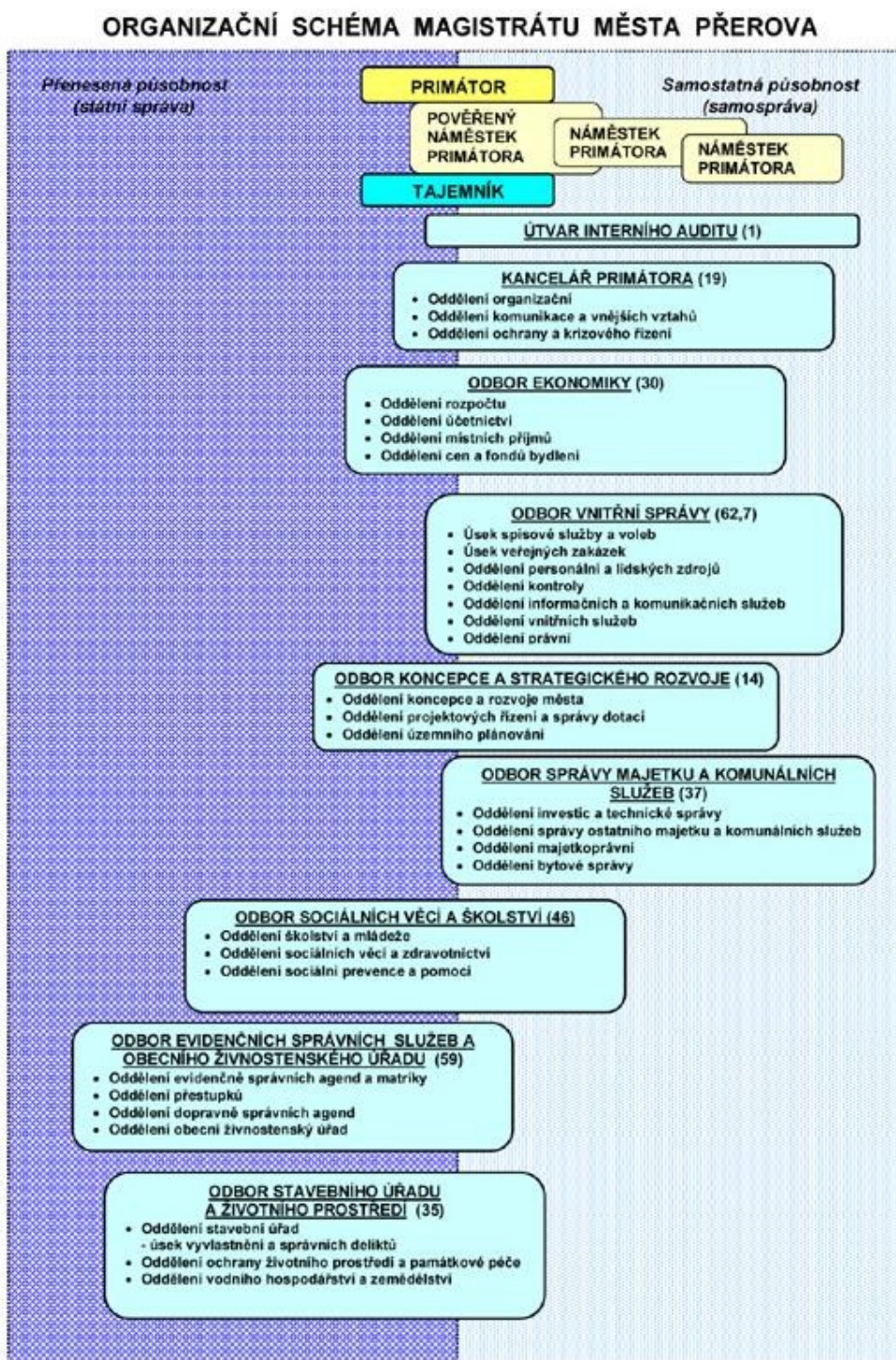
<sup>6</sup> Srov. Bělohávek, F. Košťan, P., Šuleř, O. Management, Olomouc 2001. str. 116.

<sup>7</sup> Srov. Tamtéž, str. 116

<sup>8</sup> Srov. Hroník, F. Jak se nespálit při výběru zaměstnanců, Brno 1999. str. 70.

úseku podniku. Každý úsek spadá pod odpovědnost vedoucího pracovníka, který dohlíží a zodpovídá za správný chod úseku, na plnění stanovených úkolů, zároveň pod něj spadá hodnocení podřízených pracovníků. Práce vedoucího pracovníka a daného úseku spadá pod vedoucího daného odboru, který dohlíží, kontroluje a rozděluje příkazy na plnění jednotlivých úkolů. Činnost vedoucího odboru svou odpovědností spadá pod činnost tajemníka. Tuto organizační strukturu charakterizuje obrázek 1.

Obrázek 1- Organizační struktura Magistrátu města Přerov.



Zdroj: Magistrát města Přerov, internetové stránky Magistrátu města Přerov

V současnosti se již v mnoha organizacích dostávají do popředí nové směrnice, například nároky na pružnou pracovní dobu, kdy je kladen větší důraz na vyváženost práce a osobního života. Zavedením pružné pracovní doby do systému organizace může přispívat k tomu, že zaměstnanci budou trávit sice stejně času v kanceláři, ale za to budou mnohem produktivnější, což může vést k spokojenosti jak zaměstnance, který si může částečně sám naplánovat a rozvrhnout pracovní den, tak i zaměstnavatele/organizace.<sup>9</sup>

Magistrát města Přerov tento systém pružné pracovní doby již sám zavedl. Zaměstnanci mají stanovené fixní hodiny, kdy v zaměstnání být musí. V tomto rozmezí je nutná přítomnost všech zaměstnanců, protože do tohoto rozmezí spadají úřední hodiny a jsou vyhrazeny veřejnosti pro vyřizování jejich záležitostí. Mimo tyto hodiny si zaměstnanec může svoji pracovní dobu upravovat podle vlastní potřeby, ale na základě předchozí domluvy se spolupracovníky, je totiž nutné zajistit přítomnost pracovníků jednotlivých oddělení až do konce pracovního dne. Musí být zajištěn plynulý a nepřetržitý chod Magistrátu. Zaměstnanec musí týdně odpracovat celkem 40 hodin, denně minimálně osm a půl hodiny, s tím, že půl hodina je vyhrazena na polední pauzu. Nadpracované hodiny nejsou zaměstnancům propláceny, jsou tedy věnovány Magistrátu. Proto je na každém zaměstnanci, aby si své hodiny hlídal a nedocházelo tak k nadbytečným hodinám přesčas, které mu nejsou propláceny, na druhou stranu průměrná týdenní pracovní doba musí být naplněna v měsíčním vyrovnávacím období, to znamená, že zaměstnanec nesmí odpracovat méně hodin, než je stanoveno v pracovním řádu Magistrátu. Tyto informace o pracovní době si může zaměstnanec kontrolovat v docházkovém programu, kde jsou zobrazovány odpracované hodiny, kolik zbývá ještě odpracovat a kolik hodin tvoří přesčasy.

---

<sup>9</sup> Thorne, K., Pellant, A., Rozvíjíme a motivujeme zaměstnance, Brno 2007. str. 118.

Pružné rozvržení pracovní doby znázorňuje následující tabulka.

**Tabulka 1. - Pružné rozvržení pracovní doby.**

	volitelná pracovní doba	<b>základní pracovní doba</b>	volitelná pracovní doba
pondělí	6:15 – 8:00 hod.	<b>8:00 – 15:30 hod.</b>	15:30 – 18:00 hod.
úterý	6:15 – 8:00 hod.	<b>8:00 – 14:15 hod.</b>	14:15 – 18:00 hod.
středa	6:15 – 8:00 hod.	<b>8:00 – 15:30 hod.</b>	15:30 – 18:00 hod.
čtvrtek	6:15 – 8:00 hod.	<b>8:00 – 14:15 hod.</b>	14:15 – 18:00 hod.
pátek	6:15 – 8:00 hod.	<b>8:00 – 13:30 hod.</b>	13:30 – 18:00 hod.

*Zdroj: Magistrát města Přerov, Pracovní řád pro zaměstnance statutárního města Přerova*

Úřední hodiny pro veřejnost musí být dodrženy i v rámci pružného rozvržení pracovní doby. Úřední hodiny Magistrátu charakterizuje následující tabulka.

**Tabulka 2. - Úřední hodiny pro veřejnost Magistrátu města Přerov.**

	Úřední hodiny: dopoledne	Úřední hodiny: odpoledne
pondělí	8:00 – 11:30	12:30 – 17:00
úterý	8:00 – 11:30*)	12:30 – 15:00*)
středa	8:00 – 11:30	12:30 – 17:00
čtvrtek	8:00 – 11:30*)	12:30 – 15:00*)
pátek	8:00 – 11:30*)	12:30 – 14:30*)

*Zdroj: Magistrát města Přerov, Pracovní řád pro zaměstnance statutárního města Přerova*

## 1.3 Firemní kultura

Jak zmiňuje Armstrong, organizační nebo také podniková kultura představuje soustavu sdíleného přesvědčení, postojů, domněnek, norem a hodnot existujících v organizaci. Tato soustava nemusí být nikde výslovně zformulována, ale v podmínkách neexistence přímých instrukcí formuje způsob jednání a vzájemného působení lidí a výrazně ovlivňuje způsoby vykonávání práce.<sup>10</sup> Organizační kultura se týká i mnoha abstraktních věcí, jako jsou například přesvědčení, normy, postoje, které mohou také významně ovlivňovat chování lidí. Zahrnuje tedy typické jednání, myšlení a vystupování zaměstnanců organizace. Tvoří jednotu společných hodnotových představ, norem a vzorců jednání a projevuje se navenek jako forma společenského styku mezi zaměstnanci a ve společně udržovaných zvycích, obyčejích, pravidlech a materiálním vybavení.<sup>11</sup>

Jednání a chování zaměstnanců magistrátu vychází především z vnitřního předpisu, jehož součástí je i pracovní řád. Pracovní řád zahrnuje následující informace:<sup>12</sup>

- Všeobecná ustanovení
- Základní pojmy
- Základní povinnosti zaměstnanců (zaměstnanců, úředníků, vedoucích zaměstnanců, tajemníka)
- Vznik pracovního poměru
- Povinnosti při skončení nebo změně pracovního poměru, převedení na jinou práci, odchodu na mateřskou nebo rodičovskou dovolenou
- Pracovní doba
- Pracovní pohotovost a mimořádná událost
- Dovolená
- Překážky v práci
- Používání pracovních prostředků
- Náhrada škody
- Odborný rozvoj zaměstnanců

---

<sup>10</sup> Srov. Armstrong, M. Personální management, Praha 1999. str. 357.

<sup>11</sup> Srov. Gregar, A., Personální management, Zlín 2010. str. 86.

<sup>12</sup> Vnitřní předpis č. 5/2013: Pracovní řád pro zaměstnance statutárního města Přerova zařazené do Magistrátu města Přerova

- Služební průkazy
- Výkon jiné výdělečné činnosti
- Porušení pracovní kázně
- Právo na informace a projednání
- Závěrečná ustanovení

S pracovním řádem je každý zaměstnanec prokazatelně seznámen již na počátku vzniku pracovního poměru u daného úřadu. Pracovní řád je určující pro výkon jednotlivých činností zaměstnanců, určuje tedy druh práce a pracovní náplň jednotlivých odborů a úseků. Každé oddělení se zabývá určitou činností, zaměstnanci jsou povinni tyto činnosti, úkoly plnit v řádném termínu a svědomitě. Povinností úředníka je nejen plnit stanovené úkoly, ale také: „hájit při výkonu správních činností veřejný zájem, plnit pokyny vedoucích úředníků, nejsou-li v rozporu s právními předpisy, prohlubovat si kvalifikaci v rozsahu stanoveném zákonem o úřednících, zdržet se jednání, jež by závažným způsobem narušilo důvěryhodnost zaměstnavatele, zachovávat mlčenlivost o skutečnostech, které se dozvěděl při výkonu zaměstnání a v souvislosti s ním, zachovávat pravidla slušnosti při úředním jednání a vůči ostatním zaměstnancům působícím ve veřejné správě, tedy především vstřícný a ochotný přístup ke klientům.“<sup>13</sup>

Plnění všech těchto povinností následně kontroluje vedoucí zaměstnanec daného úseku. Mezi jeho hlavní povinnosti dle pracovního řádu patří: „řídít a kontrolovat práci podřízených zaměstnanců a hodnotit jejich pracovní výkonnost a pracovní výsledky včetně hodnocení zaměstnanců, co nejlépe organizovat práci podřízených zaměstnanců, zabezpečovat odměňování podřízených zaměstnanců, vytvářet podmínky pro zvyšování odborné úrovně podřízených zaměstnanců, zabezpečovat dodržování právních a vnitřních předpisů podřízenými zaměstnanci, mimo jiné i vlastním osobním příkladem.“<sup>14</sup>

Správnou činnost vedoucího zaměstnance kontroluje vedoucí daného odboru, kromě plnění úkolů v rámci sjednaného druhu práce a pracovní náplně „řídí, kontroluje a koordinuje práci zaměstnanců oddělení a úseku, dává jim k tomu účelu závazné pokyny,

---

<sup>13</sup> Vnitřní předpis č. 5/2013: Pracovní řád pro zaměstnance statutárního města Přerova zařazené do Magistrátu města Přerova

<sup>14</sup> Vnitřní předpis č. 5/2013: Pracovní řád pro zaměstnance statutárního města Přerova zařazené do Magistrátu města Přerova



hodnotí jejich pracovní výsledky, odpovídá za dodržování kázně a pořádku na pracovištích.“ Jeho činnost, tedy činnost vedoucího odboru, svojí odpovědností spadá pod tajemníka.<sup>15</sup>

Z popisu je tedy zřejmé, že delegování moci postupuje od tajemníka přes vedoucího odboru, dále pak přes vedoucího daného úseku až k zaměstnancům. Vedoucí zaměstnanci tak navíc umožňují svým podřízeným jednat na základě vlastní aktivity a s nezbytnými pravomocemi tak, aby vytvářeli předpoklady pro plnění zadaných úkolů.

Kromě pracovního řádu, který je psaný a závazně platný, na Magistrátu platí i další pravidla, týkající se například odívání. Je zde předepsaný dress code na základě výkonu pracovní činnosti, pokud zaměstnanec pracuje ve styku s klienty, musí dostatečně reprezentovat úřad a přizpůsobit tomu svůj oděv. Od úředníků se tedy očekává určitý reprezentativní vzhled. U žen, kterých je na magistrátu většina, je to například kostýmová sukně, kalhoty, halenka, svetr, nikoliv potisková trika, džíny, nebo příliš vyzývavé kousky oděvu. U mužů je to obdobné, u vyšších postů je nezbytný oblek, u úředníků vhodné kalhoty a košile. U pracovníků v terénu se naopak nepředpokládá takovýto vzhled, oděv musí být přizpůsoben činnosti, kterou v terénu vykonává.<sup>16</sup>

Dále to jsou akce společenského a sportovního charakteru, což je nedílnou součástí firemní kultury Magistrátu. Každoročně se zde konají různé večírky, akce, které slouží ke stmelení kolektivu, což vede k lepším, vřelejším vztahům na pracovišti, je to tedy určitý způsob teambuildingu. Tyto akce se většinou konají v rámci jednotlivých odborů, tedy se zaměstnanci, kteří spolu spolupracují, přicházejí spolu do kontaktu. Zaměstnanci se vzájemně scházejí i při událostech, které nejsou organizovány magistrátem, jako například narozeniny, odchody do důchodu, apod. Celopodnikové akce se konají většinou jednou do roka, ve formě večírku, který se nazývá večírek tajemníka, nebo se uspořádávají akce sportovnějšiho charakteru, jako je například večer na bowlingu. Každoročně se také koná ples primátora, na který jsou všichni zaměstnanci magistrátu srdečně zváni.

V posledních letech zavedl Magistrát Den otevřených dveří, kdy mají obyvatelé Přerova možnost seznámit se s chodem Magistrátu a jeho jednotlivých oddělení, úseků a odborů.

---

<sup>15</sup> Vnitřní předpis č. 5/2013: Pracovní řád pro zaměstnance statutárního města Přerova zařazené do Magistrátu města Přerova

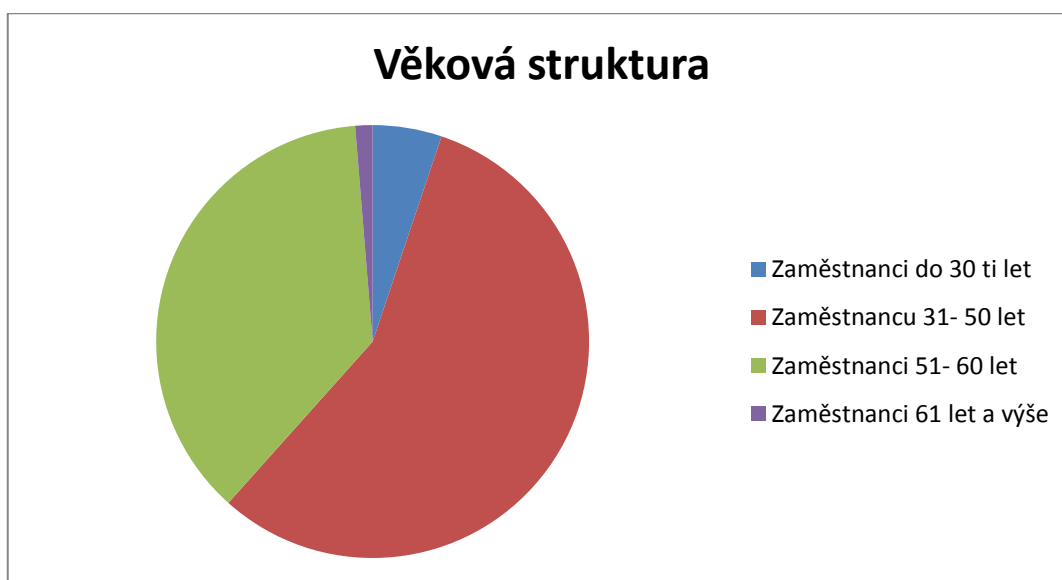
<sup>16</sup> Interní materiály Magistrátu města Přerov, poskytnuté personální pracovníci daného magistrátu

V rámci těchto dnů zaměstnanci Magistrátu ochotně provádějí návštěvníky úřadem a odpovídají na jejich dotazy. O dnech otevřených dveří úřad informuje pomocí reklamy, inzerce v tisku, vývěsních tabulí, nebo v místní kabelové televizi, kdy jsou všichni zájemci o návštěvu vřele zváni.<sup>17</sup> Zároveň je tato akce vhodná i jako metoda vyhledávání a získávání potenciálních pracovníků a pro jejich oslovení. Její výhodou je, že návštěva organizace vychází především ze zájmu a samotného návštěvníka. Tedy je metodou poměrně nenákladnou.

## 1.4 Personální struktura společnosti

Magistrát města Přerov v současné době zaměstnává 310 zaměstnanců. Z toho 77,1 % (239 osob) tvoří ženy a 22,9% (71 osob) tvoří muži. Při pohledu na věkovou strukturu úřadu je patrné nižší zastoupení mladších a starších osob, oproti počtu osob ve středním věku, což odpovídá věkové struktuře populace.<sup>18</sup>

**Graf 1. - Počet osob v jednotlivých věkových kategoriích.**



*Zdroj: interní materiály Magistrátu města Přerov*

<sup>17</sup> Interní materiály Magistrátu města Přerov, poskytnuté personální pracovníci daného magistrátu

<sup>18</sup> Interní materiály Magistrátu města Přerov, poskytnuté personální pracovníci daného magistrátu

Vzdělanostní strukturu zachycuje graf č. 2, kde můžeme vidět dominující postavení jedinců s úplným středním odborným vzděláním, s maturitní zkouškou (48,1%), a naopak nejmenší zastoupení jedinců se základním vzděláním (1,3%).<sup>19</sup>

**Graf 2. - Nejvyšší dosažené vzdělání.**



*Zdroj: interní materiály Magistrátu města Přerov*

Pro znázornění těchto informací v číslech slouží následující tabulka:

**Tabulka 3. - Nejvyšší dosažené vzdělání**

Nejvyšší dosažené vzdělání	Počet	Podíl (%)
Zaměstnanci se základním vzděláním	4	1,3
Zaměstnanci se středním odborným vzděláním (bez maturitní zkoušky)	27	8,7
Zaměstnanci s úplným středním odborným vzděláním (s maturitní zkouškou)	149	48,1
Zaměstnanci s vyšším odborným vzděláním	17	5,5
Zaměstnanci s vysokoškolským vzděláním	113	36,5

*Zdroj: interní materiály Magistrátu města Přerov*

<sup>19</sup> Interní materiály Magistrátu města Přerov, poskytnuté personální pracovníci daného magistrátu

Profesní struktura magistrátu se skládá z úředníků, vedoucích úředníků a ostatních zaměstnanců, jejichž zastoupení můžeme vidět v následujícím grafu.<sup>20</sup>

**Graf 3. - Profesní struktura zaměstnanců.**



*Zdroj: interní materiály Magistrátu města Přerov*

Přesné zastoupení jednotlivých profesí v číslech znázorňuje následující tabulka.

**Tabulka 4. - Profesní struktura zaměstnanců.**

Profesní struktura	Počet	Podíl (%)
Úředníci	209	67,4
Vedoucí úředníci	37	11,9
Ostatní zaměstnanci (neúředníci zařazení do úřadu)	64	20,6

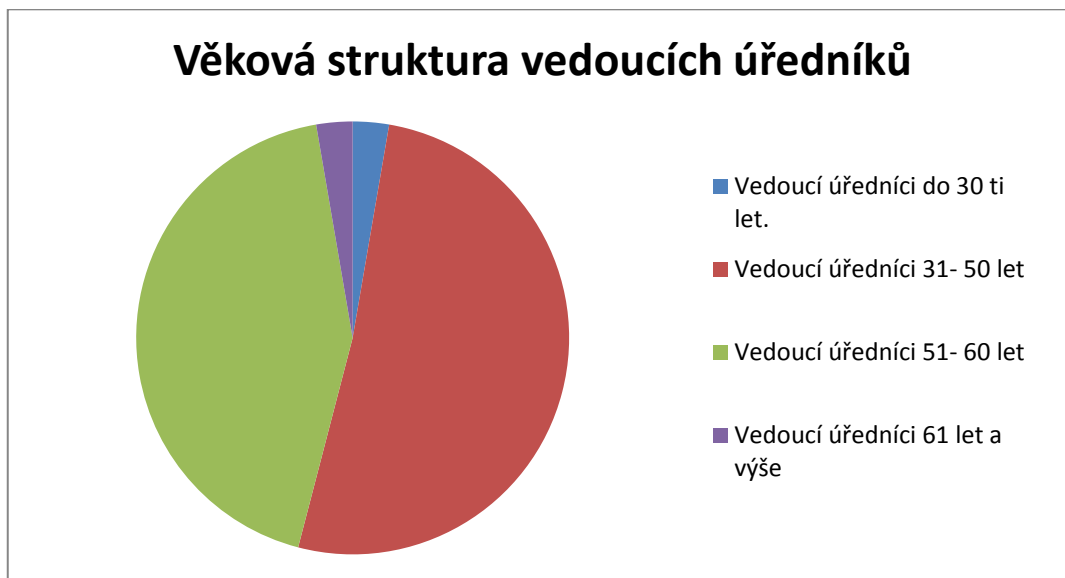
*Zdroj: interní materiály Magistrátu města Přerov*

Jak je patrné v tabulce č. 5., vedoucí úředníci tvoří v rámci úřadu 11,9 %, z toho 59,5% (22osob) tvoří ženy a 40,5% (15osob) tvoří muži. A pro detailnost uvádím i graf č. 4., který znázorňuje věkovou strukturu vedoucích pracovníků.

<sup>20</sup> Interní materiály Magistrátu města Přerov, poskytnuté personální pracovníci daného magistrátu

Ta je obdobná s věkovou strukturou zaměstnanců úřadu obecně. To znamená převládající zastoupení osob ve středním věku, oproti menšímu zastoupení mladších a starších osob, což obecně koresponduje s předpoklady pro výkon postu vedoucího pracovníka.<sup>21</sup>

**Graf 4. - Věková struktura vedoucích úředníků.**



*Zdroj: interní materiály Magistrátu města Přerov*

---

<sup>21</sup> Interní materiály Magistrátu města Přerov, poskytnuté personální pracovníci daného magistrátu

## 2 Výběr zaměstnanců

Stanovených podnikových, firemních cílů lze dosáhnout pouze společným úsilím všech zaměstnanců. Proto je důležité, aby byla pracovní místa firmy obsazena pouze osobami, které jsou dostatečně kvalifikované a schopné takovou práci vykonávat, a zároveň odpovídají požadavkům té dané firemní kultury. Proto je rovněž důležité, aby kvalifikace a schopnosti pracovníků byly optimálně využívány a systematicky rozvíjeny. Významnou roli přitom hraje plánování pracovníků.

„Plánování lidských zdrojů je proces předvídání a realizace v oblasti pohybu lidí do podniku, z podniku i uvnitř podniku. Hlavním smyslem plánování pracovníků je optimalizace využívání lidských zdrojů v podniku a zároveň získávání požadovaného počtu osob s odpovídající kvalifikací, určených k pokrytí volných míst v podniku a také předpovídat možnost výskytu volných míst.“<sup>22</sup>

„Cílem plánování je pak dosáhnout dynamické rovnováhy mezi poptávkou a nabídkou pracovních sil, resp. mezi potřebným množstvím a strukturou pracovních sil a počtem a strukturou pracovníků v podniku. Plánování pracovních sil v podniku má tedy za úkol uspokojit potřebu pracovních sil v určitém okamžiku vývoje podniku, a to jak z hlediska množství, tak i z hlediska kvality pracovníků.“<sup>23</sup>

### 2.1 Personální zajištění

Organizace může smysluplně fungovat pouze tehdy, pokud se jí podaří propojit a současně využívat následující:

- Lidské zdroje (určitý počet a struktura pracovníků)
- Materiální zdroje (budovy, stroje, zařízení, materiály)
- Finanční zdroje (prostředky na financování investic a provozu)
- Informační zdroje (zahrnující stav a vývoj organizace a jejího okolí)

Základem jsou především zdroje lidské. Lidé, jejich znalosti, dovednosti a tvořivost rozhodují o tom, zda organizace bude prosperovat, nebo naopak.

---

<sup>22</sup> Srov. Váchal, J., Pártlová, P., Personální management, České Budějovice 2008. str. 19.

<sup>23</sup> Srov. Váchal, J., Pártlová, P., Personální management, České Budějovice 2008. str. 21.

Plánování lidských zdrojů propojuje zdroje s podnikovými potřebami v delší časové perspektivě a hledá způsoby, jak zlepšovat využití zaměstnanců jak v současnosti, tak v budoucnosti. Plánování lidských zdrojů probíhá v podmínkách trhu práce. Lze přitom rozlišovat mezi vnějším trhem práce a vnitřním trhem práce.

Vnější trh práce je tvořen lokálním, regionálním, národním a mezinárodním trhem práce. Je nezbytné analyzovat, který z těchto trhů práce pro danou situaci a daný podnik nabídne vhodné zdroje pracovních sil.

Vnitřní trh práce je trh práce uvnitř firmy. Týká se pracovníků, které má firma k dispozici a jejich pohybu uvnitř firmy od vstupu přes různá stadia rozvoje jejich kariéry, až po jejich odchod z firmy. Vnitřní trh práce může být hlavním zdrojem pokrytí budoucí potřeby pracovních sil prostřednictvím aktivit zaměřených na rozvoj pracovníků, vzdělávání, povyšování, plánování kariéry a řízení nástupnictví ve funkcích.<sup>24</sup>

Zároveň je důležité stanovit, zda samotný výběr zaměstnance na nové obsazované místo bude provádět firma sama, tedy vlastními silami, nebo si zvolí komerční firmy, které se zabývají získáváním pracovníků, tzv. vyhledávání a získávání externími silami. Proces vyhledávání a získávání vlastními silami zabezpečuje personální útvar dané organizace, firmy, kdy je výhodou především velmi dobrá znalost firemního prostředí a charakteru práce a pracovní pozice, na kterou je výběrové řízení vyhlášeno. Nevýhodou může být nedostatečný nadhled a nedostatek zkušeností s realizací výběrového procesu. U vyhledávání a získávání pracovníků pomocí externích sil je výhodou, že se sama firma o samotný proces výběru zajímat nemusí, najatá firma na základě požadavků na pracovníka a pracovního místa vybírá zájemce sama, nebo přímo oslovují vhodné kandidáty, kteří v daném okamžiku nepřemýšlí o změně zaměstnání. Takovéto typy firem se nazývají recruitment nebo executive search firmy.<sup>25</sup>

Do personálního zajištění dále spadá získávání a následně výběr pracovníků, které vychází z popisu pracovního místa, specifikace pracovního místa a v neposlední řadě

---

<sup>24</sup> Srov. Gregar, A., Personální management, Zlín 2010. str. 42.

<sup>25</sup> Srov. Hroník, F., Jak se nespálit podruhé: strategie a praxe výběrového řízení, Brno 2007. str. 120-121.

z osobnostní charakteristiky. Vyústěním je získání nových pracovníků a jejich rozmístění ve firmě.<sup>26</sup>

## 2.2 Popis pracovního místa

Úsilím každé firmy je najít vhodného člověka na konkrétní pracovní pozici. Aby organizace takového člověka mohla najít, je nutné mít přesnou představu o tom, co daná pracovní pozice zahrnuje, tedy přesný popis práce a konkrétních dovedností, které vyžaduje.<sup>27</sup> Pro získání představy o konkrétní pracovní pozici, tedy popisu pracovního místa, je třeba vycházet z analýzy pracovní funkce, a tak získat informace pro formulaci nabídky zaměstnání a definici kritérií předvýběru uchazečů.<sup>28</sup> Popis pracovního místa je základním kamenem personálního řízení a pro definování ideálního profilu kandidáta je naprosto nezbytný.

Pro popis a specifikaci volného pracovního místa se vychází z analýzy volného pracovního místa, a který obsahuje následující:

1. Údaje o volném pracovním místě (název, úkoly, povinnosti, pravomoci, odpovědnosti, místo a čas výkonu práce, pracovní prostředí, odměna za odvedenou práci, pracovní podmínky, vnější a vnitřní vztahy pracovního místa, tedy jeho nadřízenost, podřízenost, spolupráce, vztahy zastupování, vztahy navenek organizace, apod.)
2. Údaje o požadavcích volného pracovního místa na zaměstnance (dosažené vzdělání, odborná praxe, specifické znalosti a dovednosti, zkušenosti, charakteristiky osobnosti, motivace, přizpůsobivost, rozvojový potenciál, fyzické a duševní zdraví pracovníka, očekávané chování apod.).<sup>29</sup>

Z popisu pracovního místa se následně stanoví nejvhodnější metody získávání zaměstnanců, dokumenty, které budou požadovány od uchazečů o zaměstnání, definují a určují kritéria a metody výběru zaměstnanců, realizuje se předvýběr vhodných

---

<sup>26</sup> Srov. Molek, J., Personalistika a řízení, České Budějovice 2008. str. 71.

<sup>27</sup> Srov. Barnes, D. Získávání pracovníků a jejich profesní rozvoj, Praha 2003. str. 9

<sup>28</sup> Srov. Němec, O., Bucman, P., Šikýř, M., Personální management, Praha 2008. str. 96.

<sup>29</sup> Srov. Šikýř, M. Personalistika pro manažery a personalisty, Praha 2012. str. 73-74.



uchazečů o zaměstnání a následně i samotný výběr nejvhodnějšího kandidáta na danou pracovní pozici, přijímání vybraného uchazeče a adaptace přijatého zaměstnance.<sup>30</sup>

„Rozhodující jsou přitom jednotlivé požadavky volného pracovního místa na zaměstnance, které je možné rozdělit podle důležitosti na nezbytné, žádoucí, vítané a okrajové.“<sup>31</sup>

- Nezbytné - nezbytně nutné pro výkon práce v rámci obsazované pracovní funkce, zahrnují předpoklady pro výkon práce stanovené zvláštním právním předpisem (např. dosažené vzdělání)
- Žádoucí - nejsou nezbytně nutné pro výkon práce, ale přispívají k dobrému výkonu pracovníka (např. dosavadní praxe)
- Vítané - nejsou nezbytně nutné pro výkon práce, ale zvyšují využitelnost pracovníka v organizaci (např. znalost cizích jazyků)
- Okrajové - nejsou nutné pro výkon práce

### 2.3 Získávání zaměstnanců

Procesu výběru vhodných uchazečů o danou pracovní pozici předchází jejich získávání. Cílem získávání zaměstnanců je zajistit, aby volná pracovní místa v organizaci přilákala „dostatečné množství odpovídajících uchazečů o tato místa, a to s přiměřenými náklady a v žádoucím termínu, tj. včas“.<sup>32</sup> Proces získávání zaměstnanců tak určuje, jací zaměstnanci se stanou součástí té dané organizace.

Pro proces získávání zaměstnanců se u nás vžil termín nábor zaměstnanců. Avšak pojetí termínů získávání a náboru se v moderní teorii řízení lidských zdrojů odlišuje. „Zatímco nábor zaměstnanců znamená zpravidla získávání zaměstnanců z vnějších zdrojů, získávání usiluje nejen o získávání lidských zdrojů z vnějšku, ale především z řad stávajících zaměstnanců organizace.“<sup>33</sup>

---

<sup>30</sup> Srov. Šikýř, M. Personalistika pro manažery a personalisty, Praha 2012. str. 73-74.

<sup>31</sup> Srov. Šikýř, M. Personalistika pro manažery a personalisty, Praha 2012. str. 73-74.

<sup>32</sup> Srov. Koubek, 2003, s. 117 in Základy řízení lidských zdrojů, Sakslová, V., Šimková, E., Hradec Králové 2009. str. 80.

<sup>33</sup> Srov. Sakslová, V., Šimková, E., Základy řízení lidských zdrojů, Hradec Králové 2009. str. 80.

Nové zaměstnance je tedy možno získávat z vnitřních nebo vnějších zdrojů. Nyní uvedu výhody a nevýhody jednotlivých přístupů. Nejprve začnu u vyhledávání uchazečů z vnitřních zdrojů. Výhody tohoto přístupu jsou především možnost kariérního růstu, ekonomická nenáročnost, znalost prostředí uchazeče, posílení motivace pracovníků, na druhou stranu ne vždy máme v podniku dostatek vhodných pracovníků pro dané volné pracovní místo, to, že pracovník dobře vykonává určitou funkci, neznamená, že bude stejně úspěšný i na novém místě, může vzrůstat soutěživost mezi spolupracovníky a v neposlední řadě to mohou být náklady na případné další vzdělávání, rekvalifikační kurzy.

U přístupu vyhledávání uchazečů z vnějších zdrojů je silnou stránkou především možnost většího výběru uchazečů, možnost získání žádoucí kvalifikované pracovní síly, aniž by je organizace musela sama připravovat, nový zaměstnanec se vždy snaží o vybudování pozitivní image v organizaci a zaujímá nezaujatý postoj vůči podnikovým praktikám, normám, pravidlům a zvyklostem, často s možností přínosu něčeho nového, oproti tomu nevýhodou jsou většinou vyšší náklady spojené s činností personálních agentur, riziko narušení zavedených zvyklostí a pravidel, demotivace stávajících pracovníků, riziko neúspěšnosti nového zaměstnance a delší doba jeho adaptace na prostředí firmy.<sup>34</sup>

Je-li rozhodnuto, které ze zdrojů organizace využije pro připravované výběrové řízení, je neméně důležité rozhodnout o způsobu, kterým budou potencionální uchazeči o volné pracovní místo informováni. Tomuto způsobu se říká náborové kanály, které se určují na základě množství obsazovaných míst, jejich charakteru a možnostech firmy.<sup>35</sup> Mezi základní kanály patří:

- inzerce: například v denním tisku (lokální, celostátní), v odborných periodikách, apod. To, jakého tisku bude využito, se musí odvíjet od čtenáře - vhodného uchazeče, kterého takto chci oslovit.
- úřad práce: eviduje zájemce o zaměstnání a nezaměstnané pracovníky, jedná se o velmi bohatý zdroj potencionálních uchazečů.

---

<sup>34</sup> Srov. Barták, J., Personální řízení současnost a trendy, Praha 2011. str. 59- 60.

<sup>35</sup> Srov. Bělohávek, F. Košťan, P., Šuleř, O. - Management, Olomouc 2001. str. 364.

- vlastní zaměstnanci: kteří mohou na vlastní odpovědnost doporučit svého známého, nebo se mohou stát placenými náboráři a vyhledávat vhodné uchazeče v regionu.
- školy: jsou jedním z největších zdrojů nových pracovníků, je častá spolupráce mezi školami a organizacemi, kdy školy doporučují nejvhodnější, nejschopnější studenty a organizace jim na druhou stranu poskytují jistotu zaměstnání a odborného růstu.
- personální agentury: obstarávají celý proces výběru uchazečů za klienta, tedy za organizaci.
- Headhunting: kdy prosperující poradenské firmy vyhledávají mimořádně nadané pracovníky a snaží se je odlákat z dosavadního zaměstnání ke svým klientům. Dochází tak ke spojení mezi výkonnými jedinci a perspektivními firmami.<sup>36</sup>
- internet: internet jako medium je perspektivní v mnoha oblastech. Jak využívání webových stránek, sociálních sítí, tak i emailu. Výhodou jsou nízké náklady na získávání pracovníků, prostor pro uvedení podstatných informací o volném pracovním místě, oslovení velkého počtu lidí v krátkém časovém úseku.<sup>37</sup>

## 2.4 Výběr pracovníků

Na proces získávání pracovníků, který se zaměřuje na vyhledávání vhodných uchazečů, navazuje proces výběru pracovníků, který se zabývá posouzením vhodnosti těchto uchazečů vzhledem k požadavkům obsazovaného místa, k jejich perspektivnímu využití v organizaci a rozhodnutí o uchazeči, který se jeví jako nejvhodnější vzhledem k stanoveným požadavkům na výkon a chování na daném místě.<sup>38</sup>

„Úkolem výběru pracovníků je zajistit dostatek informací, které umožní předvídat úroveň pracovního výkonu a chování uchazeče na daném místě, jak bude uchazeč schopen přizpůsobit se pracovnímu i sociálnímu prostředí organizace, zjistit skutečnou motivaci uchazeče k dané práci v organizaci, zda nabízená práce odpovídá jeho představám a ambicím.“<sup>39</sup> Tedy zjistit uchazečovi schopnosti, zkušenosti, motivaci

---

<sup>36</sup> Srov. Bělohávek, F. Košťan, P., Šuleř, O. - Management, Olomouc 2001. str. 364.

<sup>37</sup> Srov. Němec, O., Bucman, P., Šikýř, M., - Personální management, Praha 2008. str. 99.

<sup>38</sup> Srov. Kociánová, R., Personální činnosti a metody personální práce, Praha 2010. str. 94.

<sup>39</sup> Srov. Kociánová, R., Personální činnosti a metody personální práce, Praha 2010. str. 94.

a osobní charakteristiky, které jsou potřebné a nezbytné pro vykonávání určité pracovní pozice.

Jelikož je výběr nových zaměstnanců jak finančně, tak časově náročný a není žádoucí, aby došlo k výběru nevhodného uchazeče, je zapotřebí, aby se na něm podíleli odborníci na danou oblast, tedy personální specialisté. Zároveň je vhodné, aby se na výběru uchazeče podílel i vedoucí pracovník, pod kterého bude nový zaměstnanec spadat.

Úkolem těchto pracovníků je rozpoznat, který z uchazečů o zaměstnání bude s určitou pravděpodobností:<sup>40</sup>

- nejlépe vyhovovat požadavkům pracovního místa
- přispívat k vytváření zdravých mezilidských vztahů v pracovní skupině i v organizaci
- akceptovat hodnoty příslušné pracovní skupiny a organizace
- přispívat k vytváření žádoucí týmové a organizační kultury
- dostatečně flexibilní s dostatečným rozvojovým potenciálem pro to, aby se přizpůsobil předpokládaným změnám v organizaci.

A zároveň je důležité brát v úvahu jak odborné předpoklady, tak i osobnostní charakteristiky uchazečů, např. vzdělání, potenciál uchazeče, flexibilitu, smysl pro odpovědnost, apod.

Proces výběru pracovníků je obecně považován za systém kroků, které vedou od přihlášení jednotlivých uchazečů až k rozhodnutí, který z uchazečů je nejvhodnější a nejlépe odpovídá požadavkům na pracovní místo i požadavkům samotné organizace.

Výběr pracovníků tak může postupovat v následujících krocích:<sup>41</sup>

- zkoumání dokumentů uchazečů (předvýběr), kdy jsou uchazeči porovnáváni s klíčovými kritérii pracovního místa a jsou zpravidla tříděni do skupin, např. skupina velmi vhodných, skupina méně vhodných a zcela nevhodných
- první kontakt uchazečů s organizací v procesu výběru (první rozhovor)
- shromažďování a analýza dalších informací o uchazečích, např. testování způsobilosti, assessment center, lékařské vyšetření

---

<sup>40</sup> Srov. Molek, J., Personalistika a řízení, České Budějovice 2008. str. 71.

<sup>41</sup> Srov. Kociánová, R., Personální činnosti a metody personální práce, Praha 2010. str. 94-95.

- výběrový (přijímací) pohovor
- zkoumání referencí (formulář, ústní informace)
- předvedení pracoviště uchazečům a jejich představení potenciálním spolupracovníkům
- rozhodnutí o přijetí pracovníka
- informování uchazeče o přijetí - nabídka zaměstnání (informování ostatních uchazečů o nepřijetí).

Obecně lze předpokládat, že v průběhu celého procesu vyhledávání a získávání pracovníků se přihlásí větší počet kandidátů, než je samotný počet volných pracovních míst. Proto je nezbytné hned na počátku určit způsob redukce těchto uchazečů. Používá se pro to tzv. trychtýřový přístup, kdy většího počet uchazečů redukuje, až získáme zhruba 2-3 vhodné uchazeče. Tuto redukci provádíme jednak pomocí jednotlivých kol výběrového řízení, nejprve tzv. administrativní kolo výběru, v němž na základě předem daných kritérií, které umožňují vyhodnocení vyžádaných a zaslaných dokumentů, je vybráno 50-75% uchazečů do dalšího kola, v dalším kole výběrového řízení na základě metod výběru vyloučit další uchazeče, až do závěrečného kola, kde se uplatňují metody individuální, výběrový rozhovor, díky kterému lze získat nejužší výběr vhodných uchazečů na dané volné pracovní místo. Je nezbytné zvolit taková kritéria, která umožní potřebné zúžení okruhu zájemců, aniž by sítím propadl uchazeč s velmi dobrými předpoklady pro výkon volné funkce.<sup>42</sup>

## 2.5 Kritéria výběru zaměstnanců

Klíčovým úkolem výběru zaměstnanců je posouzení vhodnosti každého uchazeče pro obsazované místo. Aby byl na obsazované pracovní místo vybrán vhodný uchazeč, musí se kromě popisu pracovního místa stanovit i popis ideálního kandidáta pro danou pracovní pozici, tedy vytvořit kritéria výběru zaměstnanců, která umožní objektivně porovnat jednotlivé uchazeče a vybrat toho nejvhodnějšího. Jsou to kritéria, která musí uchazeč nezbytně splňovat, jinak není reálné, aby se mohl stát součástí dané organizace a dané pracovní pozice. Tento krok je velmi důležitý pro výběr nejvhodnějšího kandidáta, pokud organizace tento krok podcení, je více než pravděpodobné, že na dané

---

<sup>42</sup> Hroník, F. Jak se nespálit při výběru zaměstnanců, Brno 1999. str. 95, 96, 139.

pracovní místo nebude obsazen kandidát, který by nejlépe splňoval veškerá kritéria. Proto je stanovení kritérií výběru zaměstnanců a následně metod jejich výběru zásadním krokem pro výběr nejvhodnějšího kandidáta.

Při profilování ideálního kandidáta je důležité mnoho indicií. Je to nejen odbornost, osobní předpoklady, mnohem častěji i ochota cestovat, vztah k administrativě, vzdálenost bydliště od pracoviště atd. Takový profil zahrnuje následující oblasti: odbornost - dosažené vzdělání, odbornost, vzdělávací kurzy, certifikáty; osobní charakteristiky - fyzické předpoklady, osobnost, chování; dosavadní pracovní zkušenosti - typ předchozích zaměstnání, doba ve funkci, řídicí úroveň ve funkci; speciální schopnosti - jazykové znalosti, manuální zručnost, vyjadřovací schopnosti, tvořivost, schopnost čelit problémům a řešit je.<sup>43</sup>

Mnou zkoumané výběrové řízení se týká výběru zaměstnance na pozici pracovníka oddělení správy ostatního majetku a komunálních služeb Odboru správy majetku a komunálních služeb Magistrátu města Přerova. Jedná se tedy o úřednickou pracovní pozici. Kritéria pro úřednickou osobu, tj. úředníka, jsou jasně a závazně stanovena zákonem o úřednících, ale samotnou situaci výběru zároveň ovlivňují samotné možnosti zdrojů potencionální pracovní síly v daném městě, jeho okolí a regionu, také se to odvíjí od požadavků pracovního oddělení, jeho kolektivu, který hledá nového člena.

Kritéria nejvhodnějšího uchazeče, tedy jeho kvalifikace, pracovní schopnosti, osobnostní charakteristiky, by měly vycházet z analýzy pracovního místa, jak zmiňuje Armstrong (1999). Tyto požadavky by měly být co nejdetailněji, nejpřesněji popsány, protože se z těchto požadavků vychází při výběrovém pohovoru a jsou podle něj strukturovány otázky, kde jsou zaměřeny na výkon určité konkrétní pracovní pozice a požadavků, které jsou pro její výkon nezbytné.

Základní chyby, které se při tomto vymezování stávají, jsou nadhodnocení, nebo podhodnocení požadavků na výkon dané pracovní pozice. První z chyb je *nadhodnocení* požadované kvalifikace a schopností. „Žádat to nejlepší je asi zcela přirozené, ale stanovení nerealisticky vysokých požadavků na uchazeče zvyšuje problémy s jejich přilákáním a vede k nespokojenosti mezi těmi, kteří byli vybráni, protože ti pak zjišťují, že se jejich talent nevyužívá. *Podhodnocení* požadavků však může být stejně

---

<sup>43</sup> Srov. Vajner, L., Výběr pracovníků do týmu, Praha 2007. str. 15

nebezpečné, ale dochází k němu méně často. Nejlepší způsob je rozlišovat mezi těmi požadavky, které jsou podstatné, a těmi, které jsou žádoucí.“<sup>44</sup>

Metodou, jak dosáhnout stanovení těchto požadavků, tedy požadavků na pracovníky, je sedmibodový model vypracovaný Rodgerem a Munro-Frazerův pětistupňový model. Nejprve se zaměříme na sedmibodový model:<sup>45</sup>

### **Sedmibodový model specifikace pracovního místa**

Sedmibodový model se zaměřuje na:

Fyzické vlastnosti - zdraví, tělesnou stavbu, vzhled, držení těla a mluvu.

Vědomosti - vzdělání, kvalifikaci, zkušenosti.

Všeobecnou inteligenci - základní intelektuální schopnosti.

Zvláštní schopnosti - mechanické, manuální zručnost, obratnost v používání slov nebo čísel.

Zájmy - intelektuální, praktické, tvůrčí, sportovní, společenské a umělecké aktivity.

Dispozice (sklony) - přizpůsobivost, schopnost ovlivňovat ostatní, vytrvalost, sklon k závislosti, spoléhání na sebe sama.

Okolnosti - soukromí, rodinu, povolání a zaměstnání členů rodiny.

Nyní charakteristika pětistupňového modelu, který se zaměřuje na:

### **Pětistupňový model specifikace pracovního místa**

Vliv na ostatní - tělesnou stavbu, vzhled, mluvu a způsoby.

Získanou kvalifikaci - vzdělání, odborný výcvik, pracovní zkušenosti.

Vrozené schopnosti - přirozenou rychlost chápání a schopnost učit se.

Motivace - osobní cíle, důslednost a odhodlání za těmito cíli jít, úspěšnost v jejich dosahování.

---

<sup>44</sup> Srov. Armstrong, M. Personální management, Praha 1999. str. 448.

<sup>45</sup> Srov. Tamtéž, str. 448-449

Emocionální ustrojení - citová stabilita, schopnost překonávat stres a schopnost vycházet s lidmi.<sup>46</sup>

Jedním ze způsobů stanovování kritérií výběru zaměstnanců je podle jednotky v organizaci. Tento přístup kritérií výběru zaměstnanců zdůrazňuje požadavek posuzování uchazeče z širšího hlediska, než jen vycházet z popisu pracovního místa. Jsou zde definovány tři typy kritérií výběru zaměstnanců, a to celoorganizační, týmová a kritéria příslušného pracovního místa.

Celoorganizační kritéria, kdy je uchazeč posuzován na základě vlastností, která jsou důležitá z hlediska celé organizace, jejího zaměření, specifikace. Tyto vlastnosti reflektují organizační (firemní) kulturu a jsou známkou uchazečovy schopnosti stát se v organizaci úspěšným. Jsou to například pružnost, schopnost přizpůsobovat se změnám.

Týmová kritéria zahrnují takové vlastnosti, které jsou důležité pro pracoviště jako celek, to znamená, že jsou to takové vlastnosti, které by měl uchazeč splňovat jako člen určitého kolektivu, týmu v rámci dané organizace. Tato kritéria reprezentují vlastnosti a schopnosti, které by měl splňovat uchazeč jako člen konkrétního týmu v organizaci. Jsou to např. vzdělání, délka praxe, předpoklady pro určitou konkrétní činnost, která je pro daný tým charakteristická

Kritéria pracovního místa vycházejí z popisu pracovního místa, jsou to především požadavky daného místa na pracovní schopnosti a další schopnosti uchazeče.<sup>47</sup>

Další způsob vytváření kritérií pro výběr nejvhodnějšího uchazeče na základě jeho chování vychází z jeho dovedností. Tedy hodnocení například komunikativních dovedností, schopností týmové spolupráce, sociálních dovedností a v neposlední řadě i osobnosti a charakteru. O těchto dovednostech se v rámci procesu výběrového řízení zmiňuje Vajner. Ten je popisuje v tzv. modelu způsobilostí, do kterého zahrnuje komunikační dovednosti, vedení lidí, sociální dovednosti, organizace práce a času, týmová spolupráce, analytické dovednosti, prozákaznický přístup, kreativita, charakter,

---

<sup>46</sup> Srov. Armstrong, M., Personální management, Praha 1999. str. 446-449.

<sup>47</sup> Srov. Koubek, J., Řízení lidských zdrojů, Praha 1998. str. 133-134.



motivace a postoje.<sup>48</sup> Definování jednotlivých způsobilostí spolu s indikátory daného chování, které je možné u kandidátů odhalit, následuje níže.

Komunikační dovednosti zahrnují verbální, písemnou i vizuální (neverbální) komunikaci, prezentaci, argumentaci, moderování, mediaci. Spadá sem i neverbální komunikace, jako například mimika, oční kontakt, gestikulace... To vyzorujeme podle toho, jak komunikuje přes telefon, zda je životopis napsán jasně, strukturovaně, výstižně, jaké zastával pracovní pozice, jaké jsou jeho koníčky, zájmy a jak souvisejí se schopností komunikovat, dále to poznáme:

- Komunikuje přímým a otevřeným způsobem.
- Sděluje týmu všechny informace potřebné k jejich práci.
- Svě nápady prezentuje jednoduše, konkrétně a srozumitelně.
- Efektivně vede porady.
- Efektivně využívá verbální, písemné a vizuální sdělení k informování druhých.

Vedení lidí zahrnuje především situační styly řízení lidí, je zběhlý v manažerských rozhovorech (přijímací, motivační, hodnotící...), což lze vyčíst ze životopisu, na jakých pozicích pracoval, kolik lidí řídil, jakou dobu, zda řídil týmy, jaké měl kompetence, jaká je motivace v oblasti vedení lidí, jaká je prestiž a postavení firem, ve kterých pracoval, dále to poznáme podle:

- Přiděluje ostatním dosažitelné cíle.
- Umí se rozhodnout.
- Užívá situační styly řízení (autoritativní, participační, delegování, koučování).
- Umí rozhodovat.
- Dokáže přidělovat zodpovědnosti i pravomoci.

Sociální dovednosti, tedy schopnost adekvátního chování a jednání na pracovišti, především schopnost empatie, sociální percepce (schopnost odhadnout osobnost druhého při prvním kontaktu), schopnost řešit konflikty. To rozpoznáme následovně:

---

<sup>48</sup> Srov. Vajner, L., Výběr pracovníků do týmu, Praha 2007, str. 27- 29

- Má rozvinutou emoční a sociální inteligenci (zná svoje emoce a umí je ovládat; je si vědom své motivace; má rozvinutou empatii – vcítění se do druhých; aktivně vyhledává kontakt s druhými lidmi).
- Umí řešit konflikty s lidmi adekvátním způsobem.
- Má rozvinutou sociální percepci – umí odhadnout osobnost člověka v krátké době. Je si vědom mnoha vlivů, které na hodnocení působí (podobnost někomu; sympatie; antipatie; haló efekty; nálepky).

Organizace práce a času, tedy schopnost sebeřízení a disciplíny jedince, schopnost podléhat nebo naopak nepodléhat stresovým situacím, schopnost optimálně zacházet s různými zdroji (materiálními, lidskými, časovými). Zda přišel životopis uchazeče včas, i se všemi náležitostmi, vymezil si čas na výběrový pohovor, přišel na něj včas, dále např.:

- Umí si dobře zorganizovat čas.
- Řídí se prioritami.
- Zná, podporuje a sděluje vize.
- Dokáže odhadnout příležitosti a rychle přechází do akce.
- Dodržuje termíny.
- Dokáže efektivně sladit jednotlivé aktivity.

Týmová spolupráce jako schopnost spolupracovat s ostatními lidmi, komunikovat s nimi, domluvit se s nimi, je schopen nejen vnímat své potřeby, ale i potřeby ostatních. Uchazeč je schopen domluvit se na termínu schůzky, pokud mu nevyhovuje, včas se omluví a navrhne jiný termín, zda v minulém zaměstnání pracoval v týmu, co rád dělá ve volném čase, např. kolektivní sporty apod. Dále to poznáme takto:

- Uvědomuje si výhody a nevýhody týmové spolupráce.
- Zná principy fungování efektivního týmu.
- Umí sestavit tým na základě týmových rolí.
- Umí technicky moderování a vedení týmu.
- Využívá synergie týmu.
- Je týmovým hráčem.

Analytické dovednosti, schopnost logického myšlení, člověk má vyvinutý smysl pro detail a logiku posloupnosti, schopnost z částí sestavit celek. Je to patrné ze struktury, z celkové úpravy životopisu, směrodatná je komplexnost a užitečnost informací, dále:

- Má dostatečnou intelektovou kapacitu.
- Je schopen analyticko-syntetického myšlení.
- Umí pracovat s detaily při vědomí celku.
- Je schopen logického myšlení.
- Umí používat matematické a statistické nástroje.

Kreativita, nebo li tvořivost, jako souhrn několika schopnostmi, např. flexibilita, originalita, schopnost vidět problém z jiné perspektivy, schopnost nápad plynule dotvořit, citlivost, dále fantazie, imaginace, intuice. Indikuje to například jiná forma motivačního dopisu a životopisu, kdy jejich tvorbu pojal kandidát po svém, originálně, patrné časté změny zaměstnání. Dále to poznáme:

- Změna je pro něj pozitivní výzva.
- Sám aktivně podněcuje změny.
- Je otevřený k novým nápadům a řešením.
- Vytváří prostředí, které napomáhá změnám.
- Povzbuzuje členy týmu, aby hledala nejlepší řešení

Motivace a postoje: což jsou potřeby a motivy, které ovlivňují pracovní i mimopracovní chování, jedná se o tyto aspekty práce: vhodné pracovní prostředí a vybavení, dostatečný plat, benefity, možnost vzdělávat se, kariérový postup, radost z práce. Většina těchto parametrů se zrcadlí v motivačním dopise a lze ji rozpoznat i na základě telefonního rozhovoru s uchazečem.

- Je si vědom svých priorit a hodnot
- Má pozitivní postoje k práci, lidem, změnám
- Práce ho baví
- Projevuje nadšení, které se může přenášet na ostatní
- Má dostatečné sebevědomí<sup>49</sup>

---

<sup>49</sup> Srov. Vajner, L., Výběr pracovníků do týmu, Praha 2007, str. 27- 35

### 3 Úředník

Klíčovou organizací, kterou se v této práci zabývám, je, jak jsem zmínila výše, Magistrát města Přerova. Zaměstnanci tohoto úřadu jsou obecně nazýváni úředníky. Výběrové řízení se tedy týká výběru úředníka na pozici pracovník oddělení správy ostatního majetku a komunálních služeb Odboru správy majetku a komunálních služeb Magistrátu města Přerova. Jakékoliv výběrové řízení na pozici úředníka je definováno v rámci zákona 312/2002 Sb. o úřednících územních samosprávných celků.

Podle zákona 312/2002 Sb. o úřednících územních samosprávných celků a o změně některých zákonů, dále jen zákon o úřednících, se úředníkem rozumí zaměstnanec územního samosprávního celku, podílející se na výkonu správních činností, zařazený do obecního úřadu, do městského úřadu, do magistrátu statutárního města nebo do magistrátu územně členěného statutárního města...<sup>50</sup> Úředníkem je tedy zaměstnanec, který sám provádí nebo je odpovědný za provádění úřednické činnosti.

#### 3.1 Povinnosti úředníka

Mezi základní povinnosti úředníka podle Pracovního řádu pro zaměstnance statutárního města Přerova patří následující:

- dodržovat ústavní pořádek České republiky,
- dodržovat právní předpisy vztahující se k práci jím vykonávané; dodržovat ostatní předpisy vztahující se k práci jím vykonávané, pokud s nimi byl řádně seznámen,
- hájit při výkonu správních činností veřejný zájem,
- plnit pokyny vedoucích úředníků, nejsou-li v rozporu s právními předpisy; má-li úředník za to, že vydaný pokyn je v rozporu s právními předpisy, je povinen to bezodkladně oznámit osobě, která mu pokyn vydala, a to písemně, nebo, hrozí-li nebezpečí z prodlení, ústně; poté je úředník povinen splnit daný pokyn pouze tehdy, dostane-li od tajemníka písemný příkaz tak učinit; úředník nesmí vykonat pokyn ani příkaz, pokud by se tím dopustil trestného činu, přestupku, popřípadě

---

<sup>50</sup> Srov. Zákon 312/2002 Sb. o úřednících územních samosprávných celků a o změně některých zákonů (ze dne 13. Června 2002)

jiného správního deliktu, a tuto skutečnost je povinen bez zbytečného prodlení písemně oznámit tajemníkovi,

- prohlubovat si kvalifikaci v rozsahu stanoveném zákonem o úřednících,
- jednat a rozhodovat nestranně bez ohledu na své přesvědčení a zdržet se při výkonu práce všeho, co by mohlo ohrozit důvěru v nestrannost rozhodování,
- zdržet se jednání, jež by závažným způsobem narušilo důvěryhodnost zaměstnavatele,
- zdržet se jednání, které by mohlo vést ke střetu veřejného zájmu se zájmy osobními, zejména nezneužívat informací nabytých v souvislosti s výkonem zaměstnání ve prospěch vlastní nebo někoho jiného,
- v souvislosti s výkonem zaměstnání nepřijímat dary nebo jiné výhody, s výjimkou darů nebo výhod poskytovaných zaměstnavatelem nebo na základě právních předpisů,
- v rozsahu stanoveném zvláštními právními předpisy zachovávat mlčenlivost o skutečnostech, které se dozvěděl při výkonu zaměstnání a v souvislosti s ním; to neplatí, pokud byl povinnosti mlčenlivosti zproštěn; povinnosti zachovávat mlčenlivost může úředníka zprostit tajemník, jím pověřený vedoucí úředník nebo příslušný správní úřad podle zvláštních právních předpisů, nestanoví-li zvláštní právní předpis jinak,
- poskytovat informace o činnosti zaměstnavatele podle zvláštních právních předpisů v rozsahu, v jakém to vyplývá z jeho pracovního zařazení,
- při ústním nebo písemném jednání s fyzickými nebo právníckými osobami sdělit své jméno, příjmení, úřad, ve kterém je zařazen k výkonu práce, zařazení v útvaru úřadu,
- oznámit zaměstnavateli, že nastaly skutečnosti, které odůvodňují převedení na jinou práci nebo odvolání z funkce,
- zachovávat pravidla slušnosti při úředním jednání a vůči ostatním zaměstnancům působícím ve veřejné správě.<sup>51</sup>

---

<sup>51</sup> Vnitřní předpis č. 5/2013: Pracovní řád pro zaměstnance statutárního města Přerova zařazené do Magistrátu města Přerova

Hlavní pracovní náplní úředníka, jako pracovníka oddělení správy ostatního majetku a komunálních služeb Odboru správy majetku a komunálních služeb Magistrátu města Přerova, je především:

- zajištění správy, údržby a provozu ostatního majetku ve vlastnictví města, zejména místních komunikací, veřejných prostranství, městské zeleně, vodního hospodářství a součástí systému nakládání s komunálním odpadem, včetně vedení provozní evidence a provádění inventarizace
- spolupráce s Kulturními informačními službami města Přerova při správě ostatního majetku
- spolupráce se zástupci místních částí při řešení jejich požadavků v rámci rozpočtu města
- vydávání stanovisek v rámci územního a stavebního řízení z hlediska vlastníka dotčeného či sousedního pozemku
- udělování souhlasu vlastníka se zvláštním užíváním veřejného prostranství ve vlastnictví města a stanovuje podmínky zvláštního užívání a kopii tohoto rozhodnutí zasílá městské policii
- příprava podkladů pro jednání koordinační skupiny pro posuzování majetkoprávních záměrů a zpracovává výstupy z těchto jednání; vydává vlastní stanoviska k právním úkonům při nakládání s majetkem města
- zpracovávání smluv s právem stavět na pozemcích ve vlastnictví města a vedení jejich centrální elektronické evidence
- zajištění zpracování projektových dokumentací potřebných pro vydání stavebního povolení, ohlášení stavebních prací, výběrové řízení a realizaci stavebních prací, které bude realizovat v rámci své činnosti
- vedení agendy stavebních řízení, kde je město účastníkem řízení
- zpracovávání žádostí o stanovení místní a přechodné úpravy provozu na pozemních komunikacích (změny dopravního značení, nová dopravní značení aj.)<sup>52</sup>

---

<sup>52</sup> Vnitřní předpis č. 4/2011: Organizační řád, kterým se vymezují kompetence Magistrátu města Přerova

## 3.2 Předpoklady pro vznik pracovního poměru úředníka

Úředníkem se může stát „fyzická osoba, která je státním občanem České republiky, popřípadě fyzická osoba, která je cizím státním občanem a má v České republice trvalý pobyt, dosáhla věku 18 let, je způsobilá k právním úkonům, je bezúhonná, ovládá jednacím jazyk a splňuje další předpoklady pro výkon správních činností stanovené zvláštním právním předpisem.“<sup>53</sup>

Pokud žadatel splňuje základní požadavky, může se zapojit do procesu výběrového řízení a reagovat tak na veřejnou výzvu. Přesné znění a náležitosti veřejné výzvy, podle zákona o úřednících, nalezneme v příloze.

Splňuje-li zájemce výše zmíněné požadavky a zúčastní-li se výběrového řízení, pak má možnost být v rámci výběrového procesu vybrán na volné pracovní místo a je následně uzavřen pracovní poměr mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem, který je založen pracovní smlouvou.

## 3.3 Veřejná výzva a výběrové řízení Magistrátu města Přerov

Vybrané výběrové řízení se týkalo Odboru správy majetku a komunálních služeb, konkrétně oddělení správy ostatního majetku a komunálních služeb.<sup>54</sup> Přihlášku do výběrového řízení, která byla zpřístupněna uchazečům na stránkách města Přerova, se nachází v příloze.

Veřejná výzva na pozici pracovník oddělení správy ostatního majetku a komunálních služeb Odboru správy majetku a komunálních služeb Magistrátu města Přerova zahrnovala tyto základní povinnosti:<sup>55</sup>

- koordinace přípravy měsíčních plánů při údržbě a čištění komunikací, veřejného osvětlení a vodárenských zařízení (studny) dle uzavřených smluv

---

<sup>53</sup> Srov. Zákon 312/2002 Sb. o úřednících územních samosprávných celků a o změně některých zákonů (ze dne 13. Června 2002)

<sup>54</sup> Kopie přesného znění vyhlášeného výběrového řízení Magistrátu města Přerov v příloze.

<sup>55</sup> Interní materiály Magistrátu města Přerov, poskytnuté personální pracovníci daného magistrátu

- kontrola a podávání podnětů na provádění prací dodavateli v oblasti komunálních služeb (např. údržby komunikací, veřejného osvětlení, vodárenských zařízení (studny))
- zabezpečování odchyty a likvidace zdivočelých holubů (vč. výběrových řízení na dodavatele)
- zastupování při vedení agendy odpadového hospodářství
- zabezpečování součinnosti s předsedy osadních výborů v oblasti komunálních služeb.

Vyhlášené výběrové řízení dále zahrnovalo informace o pracovním poměru, který by byl na dobu neurčitou s předpokládaným nástupem v lednu 2013; o místě výkonu, tedy město Přerov; informace o platovém zařazení, které je řízeno dle zákona č. 262/2006 Sb., a nařízení vlády č. 564/2006 Sb., o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě; dále požadavky na žadatele o danou pozici, kterými jsou:

- vyšší odborné vzdělání nebo střední vzdělání s maturitní zkouškou
- praxe ve veřejné správě výhodou
- orientace v oblastech komunálních služeb (např. údržba veřejné zeleně, pozemních komunikací, veřejného osvětlení a vodárenských zařízení)
- orientace v zadávání veřejných zakázek malého rozsahu
- základní orientace v odpadovém hospodářství
- znalost práce na PC (Microsoft Office - Word, Excel, Power Point)
- znalost práce s programy GINIS, SSL Geovap výhodou
- dobré organizační a komunikační schopnosti, asertivní chování
- schopnost týmové spolupráce
- aktivní řidičský průkaz skupiny „B“ výhodou.<sup>56</sup>

Součástí vyhlášení výběrového řízení byly také předpoklady, které jsou nezbytné pro žadatele o danou pozici a jimi jsou:<sup>57</sup>

- občan ČR, příp. cizí státní občan mající v ČR trvalý pobyt
- věk nad 18 let
- bezúhonnost

---

<sup>56</sup> Interní materiály Magistrátu města Přerov, poskytnuté personální pracovníci daného magistrátu

<sup>57</sup> Interní materiály Magistrátu města Přerov, poskytnuté personální pracovníci daného magistrátu



- způsobilost k právním úkonům.

Veřejná výzva se následně vyvěsí na úřední desce úřadu nejméně 15 dnů přede dnem určeným pro podání přihlášek zájemců a současně se zveřejní i způsobem umožňujícím dálkový přístup, za splnění této povinnosti odpovídá vedoucí úřadu.<sup>58</sup>

Magistrát města Přerova zvolil pro zveřejnění veřejné výzvy nejen úřední desky, ale také internetové stránky města Přerova, kde v části Magistrá - Výběrová řízení se mohou případní zájemci informovat o vyhlášených výběrových řízeních. Dále informaci o vyhlášeném výběrovém řízení poskytli Úřadu práce v Přerově (i když již v současnosti nejsou povinni tyto údaje úřadu práce poskytovat) a využili také možnosti reklamy v tisku, v místních novinách Nové Přerovsko, které vychází každý týden.<sup>59</sup>

Výsledkem této veřejné výzvy na pozici pracovníka oddělení správy ostatního majetku a komunálních služeb Odboru správy majetku a komunálních služeb Magistrátu města Přerova bylo celkem 19 přihlášených zájemců o danou pracovní pozici. Z přihlášených tvořily většinu ženy, v počtu 12, mužů bylo 7, jeden z nich byl již zaměstnancem magistrátu. Z celého počtu uchazečů mělo 10 přihlášených střední vzdělání s maturitní zkouškou, 9 z nich pak vysokoškolský titul, což splňovalo požadavky pro výkon dané pracovní pozice. Z těchto 19 přihlášených bylo vybráno 10 uchazečů, kteří byli pozváni do dalšího kola výběrového řízení.<sup>60</sup> Věkovou strukturu všech uchazečů znázorňuje následující tabulka:

**Tabulka 5. - Věková struktura přihlášených účastníků výběrového řízení.**

<b>Věková struktura uchazečů</b>	<b>Počet</b>	<b>Podíl (%)</b>
Uchazeči do 30 ti let	7	36,8
Uchazeči 31-50 let	11	57,9
Uchazeči 51- 60 let	1	5,3
Uchazeči 61 a výše	0	0

*Zdroj: interní materiály Magistrátu města Přerov*

<sup>58</sup> Interní materiály Magistrátu města Přerov, poskytnuté personální pracovníci daného magistrátu

<sup>59</sup> Interní materiály Magistrátu města Přerov, poskytnuté personální pracovníci daného magistrátu

<sup>60</sup> Interní materiály Magistrátu města Přerov, poskytnuté personální pracovníci daného magistrátu

## 4 Průběh výběrového řízení

Výběrové řízení, kterým se v této práci zabývám, probíhalo v období červenec-září 2012. Výběrové řízení bylo vyhlášeno na pozici pracovníka oddělení správy ostatního majetku a komunálních služeb Odboru správy majetku a komunálních služeb Magistrátu města Přerova. Potřeba obsadit tuto pozici vznikla na základě plánovaného odchodu do důchodu jednoho ze zaměstnanců. Celý tento proces výběrového řízení byl naplánován zhruba půl roku před ukončením pracovního poměru s daným zaměstnancem, a tedy i půl roku před nástupem budoucího nového zaměstnance, a celá jeho organizace spadala pod oddělení personální a lidských zdrojů Odboru vnitřní správy Magistrátu města Přerov. O jednotlivých uchazečích spolurozhodovala komise ve složení: předseda (z členů vedení - náměstek primátora/primátor), vedoucí odboru, vedoucí oddělení, zástupce odborové organizace, personalista.<sup>61</sup>

V následujících podkapitolách přiblížím jednotlivé kroky výběrového řízení, od jeho počátků až k přijetí nového pracovníka.

### 4.1 Volba metod výběru

„Předpokladem úspěšného výběru zaměstnanců je zkoumání a posuzování způsobilosti uchazečů o zaměstnání na základě platných a spolehlivých metod výběru. Při zkoumání a posuzování způsobilosti uchazečů o zaměstnání uplatňujeme pozitivní přístup. Nezjišťujeme, jaké požadavky uchazeči o zaměstnání nesplňují, proč uchazeče o zaměstnání odmítnout. Naopak zjišťujeme, jaké požadavky uchazeči o zaměstnání splňují, proč uchazeče o zaměstnání přijmout. Pozitivní přístup umožňuje vybrat opravdu schopné a motivované zaměstnance“<sup>62</sup>

„Metody výběru pracovníků jsou využívány k posouzení jednotlivých uchazečů vzhledem k nárokům obsazovaného pracovního místa s cílem dospět k rozhodnutí, který z uchazečů je pro danou pozici nejvhodnější. K výběru pracovníků existuje řada metod, avšak žádná z nich nemůže zcela spolehlivě zaručit úspěšnost vybraného pracovníka.

---

<sup>61</sup> Interní materiály Magistrátu města Přerov, poskytnuté personální pracovníci daného magistrátu

<sup>62</sup> Srov. Šikýř, M., Personalistika pro manažery a personalisty, Praha 2012. str. 84.

Žádná univerzální a nejlepší metoda výběru pracovníků neexistuje, v praxi se osvědčuje kombinace více metod. Mezi metody výběru pracovníků patří:

#### Analýza dokumentů uchazečů

- *Životopis a motivační dopis*
- *Firemní dotazník*
- *Ústní či písemné reference*
- *Lékařské vyšetření*

Výběrový rozhovor - je jednou z nejčastěji využívaných metod výběru, základem je popis pracovního místa, kvalifikační profil a požadované schopnosti pracovníka na tomto místě.

- *Individuální rozhovor* - charakteristický jedním tazatelem a jedním uchazečem
- *Výběrový panel* - kdy jsou zde dva a více tazatelů (nejčastěji personalista a potencionální nadřizený uchazeče) a jeden uchazeč
- *Skupinový rozhovor* - kdy je veden pohovor s více uchazeči najednou, umožňuje zjistit a posoudit chování uchazečů ve skupině, ale neumožní více poznat uchazeče jako jedince
- *Nestrukturovaný rozhovor* - je improvizací, bez připravených otázek
- *Strukturovaný (standardizovaný) rozhovor* - je oproti nestandardizovanému rozhovoru předem připravený, má pevně stanovený seznam a pořadí otázek, kdy se všem uchazečům pokládají stejně formulované otázky a ve stejném pořadí
- *Polostrukturovaný rozhovor* - kdy se vychází z předem připravených okruhů otázek, ale otázky se mohou doplňovat dle potřeby v průběhu pohovoru

Testy pracovní způsobilosti - vypovídají o míře, v jaké uchazeč splňuje nároky na pracovní činnost v rámci určitého pracovního místa

- *Testy fyzické způsobilosti* - při výběru manuálně pracujících zaměstnanců
- *Osobnostní testy* - používají se tehdy, kdy se předpokládá, že pro určitý druh práce je nezbytný určitý typ osobnosti. Jsou pro to nejčastěji využívány dotazníky, na základě kterých je následně uchazeč hodnocen.

Assessment centra - neboli hodnotící centra, využívá se kombinace mnoha výběrových technik, kdy jsou uchazeči hodnoceni v oblasti inteligence, prezentace, týmové práce a pohovoru.<sup>63</sup>

Způsob výběru dokumentů a metod by měl vycházet z charakteru obsazovaného místa a z požadavků na uchazeče, které by měl splňovat, aby danou pozici mohl vykonávat.

Dokumenty hrají v úvodní etapě výběru velmi důležitou roli. Základní informace o uchazečích, které jsou v dokumentech obsaženy, umožňují organizaci provést tzv. předvýběru a rozdělit tak uchazeče na skupiny vhodných, méně vhodných a nevhodných adeptů. Další výběrové postupy se týkají již menšího počtu uchazečů s nejlepšími předpoklady. K nejčastěji používaným dokumentům patří:

- Motivační dopis
- Životopis
- Dotazník
- Doklady o kvalifikaci
- Hodnocení z předchozích pracovišť
- Doklad o lékařském vyšetření, seznam publikačních činností, atd.<sup>64</sup>

Jelikož se v mnou vybraném výběrovém řízení jednalo o standardní post úředníka, nebylo pro magistrát důležité vyžadovat motivační dopis od žadatelů. Požadovali pouze základní dokumenty jako životopis a přihlášku o přijetí. Životopis měl být zaměřený na údaje o dosavadních zaměstnáních a odborných znalostech, týkající se správní činnosti výše uvedeného oboru, spolu s životopisem zájemce musel ještě doložit výpis z evidence Rejstříku trestů ne starší než 3 měsíce /příp. doklad o jeho vyžádání/ ověřenou kopii dokladu o nejvyšším dosaženém vzdělání. Všechny tyto písemnosti následně zájemce odeslal spolu s písemnou přihláškou, která zahrnovala uvedení jména, příjmení a titulu uchazeče, datum a místo narození, státní příslušnost, místo trvalého pobytu, číslo občanského průkazu, nebo číslo dokladu o povolení k pobytu, datum a podpis. To vše mělo být odesláno do 10. srpna 2012 na adresu, kterou magistrát uvedl ve veřejné výzvě. Na zmiňované výběrové řízení se přihlásilo celkem 19 uchazečů.<sup>65</sup>

---

<sup>63</sup> Srov. Kociánová, R., Personální činnosti metody personální práce, Praha 2010. str. 98.

<sup>64</sup> Srov. Sakslová, V., Šimkova, E., Základy řízení lidských zdrojů, Hradec Králové 2009. str. 86.

<sup>65</sup> Interní materiály Magistrátu města Přerov, poskytnuté personální pracovníci daného magistrátu

Redukce uchazečů na základě dokumentů vede ke zvolení další výběrové metody, díky které je vybrán nejvhodnější uchazeč na obsazovanou pracovní pozici. Mezi nejnámější metody výběru zaměstnanců patří výběrový pohovor (interview).

Pohovor patří k nejpoužívanějším metodám výběru a personalisté i manažeři mu při rozhodování přisuzují značnou váhu. Hlavním cílem pohovoru je osobní poznání uchazeče. K tomu napomáhají některé výhody pohovoru:

- přímý kontakt
- vzájemné poskytování informací
- volba otázek podle aktuální situace
- poznání vyjadřovacích schopností a chování uchazeče
- vysvětlení si nejasností
- posouzení celkového dojmu, atd.

Důkladná příprava pohovoru zahrnuje i rozhodnutí o způsobu kladení otázek. Tím jsou pak určeny jednotlivé druhy pohovoru.<sup>66</sup>

## 4.2 Hodnocení dokumentů

Analýza dokumentů uchazeče je základní metodou výběru (či předvýběru). Dokumenty uchazečů zahrnují firemní dotazník pro uchazeče - žádost o zaměstnání, životopis, motivační dopis, doklady o vzdělání.... Předloženými dokumenty uchazeč oslovuje potencionálního zaměstnavatele, jsou zdrojem informací o základních předpokladech uchazeče pro dané pracovní místo - o dosaženém vzdělání a praxi. O uchazeči vypovídá rovněž forma písemností - úroveň jazykového zpracování, úprava materiálu a pečlivost jejich zpracování, atd. Věnovat dostatečnou pozornost analýze dokumentace uchazečů je velmi důležité, protože uchazeči často uvádějí ve svých materiálech zkreslené i nepravdivé informace o svém vzdělání, o svých zaměstnáních a pracovních zkušenostech apod. Materiály uchazečů vždy slouží jako vodítko k výběrovému rozhovoru.

---

<sup>66</sup> Srov. Sakslová, V., Šimkova, E., Základy řízení lidských zdrojů, Hradec Králové 2009, str. 87.

V současnosti je standardně očekáván strukturovaný životopis, který je přehledný a logicky uspořádaný. Při hodnocení životopisu lze například sledovat:

- Jak často měnil uchazeč vzdělávací instituce a zaměstnavatele
- Zda lze ve změnách vysledovat kontinuitu a cílevědomost
- Zda ukončil uchazeč zahájené studium
- Jak dlouho trval pracovní poměr uchazeče u jednotlivých zaměstnavatelů
- Jaké důvody vedly ke změnám v různých funkcích apod.<sup>67</sup>

„Hodnocení životopisů uchazečů o zaměstnání představuje základní a univerzální metodu výběru zaměstnanců, použitelnou jak pro předběžný výběr vhodných uchazečů o zaměstnání, tak i pro výběr nejvhodnějšího uchazeče o zaměstnání. Hodnocení životopisů nám umožňuje posoudit, zda potencionální uchazeči o zaměstnání splňují nezbytné požadavky pro výkon práce na volném pracovním místě, a rozhodnout, zda jsou vhodnými uchazeči o zaměstnání, kteří by měli být pozváni k dalším výběrovým procedurám, zejména výběrovému pohovoru. V této souvislosti je hodnocení životopisů přípravou na výběrový pohovor, který slouží především k ověření a doplnění rozhodných údajů o způsobilosti uchazečů o zaměstnání, jež není možné zjistit hodnocením životopisu.“<sup>68</sup>

Měla-li přihláška zájemce o obsazované pracovní místo veškeré náležitosti a byli k ní připojeny potřebné doklady (životopis, výpis z evidence Rejstříku trestu a ověřená kopie dokladu o nejvyšším dosaženém vzdělání), pak byl zájemce přijat do procesu výběrového řízení. Na základě těchto dokumentů výběrová komise následně vyloučila některé přihlášené, kteří neodpovídali základním požadavkům na volnou obsazovanou pracovní pozici. Mezi tyto požadavky patřilo následující:

- vyšší odborné vzdělání nebo střední vzdělání s maturitní zkouškou
- praxe ve veřejné správě výhodou
- orientace v oblastech komunálních služeb (např. údržba veřejné zeleně, pozemních komunikací, veřejného osvětlení a vodárenských zařízení)
- orientace v zadávání veřejných zakázek malého rozsahu
- základní orientace v odpadovém hospodářství

---

<sup>67</sup> Srov. Kociánová, R., Personální činnosti a metody personální práce, Praha 2010. str. 99.

<sup>68</sup> Srov. Šikýř, M., Personalistika pro manažery a personalisty, Praha 2012. str. 85.

- znalost práce na PC (Microsoft Office - Word, Excel, Power Point)
- znalost práce s programy GINIS, SSL Geovap výhodou
- dobré organizační a komunikační schopnosti, asertivní chování
- schopnost týmové spolupráce
- aktivní řídičský průkaz skupiny „B“ výhodou

Dále ještě uchazeči museli splňovat následující:

- občan ČR, příp. cizí státní občan mající v ČR trvalý pobyt
- věk nad 18 let
- bezúhonnost
- způsobilost k právním úkonům.<sup>69</sup>

Uchazeči, kteří splňovali požadavky pro obsazovanou pozici, byli písemně uvědomeni, že postupují do druhého kola výběrového řízení, které bude mít formu ústního pohovoru. Součástí dopisu bylo také datum a místo konání výběrového pohovoru, tedy zasedací místnost v budově Magistrátu na ulici Bratrská, a hodinu, na kterou byl konkrétní uchazeč pozván. Uchazeči, kteří v prvním kole neuspěli a byli vyřazeni, jsou uvědomeni dopisem s negativní odpovědí. V dopise je uvedeno, že byli vyřazeni z výběrového řízení z důvodu nesplnění některého z nezbytných požadavků.<sup>70</sup>

### 4.3 Příprava pohovoru a harmonogram

Než započne samotný výběrový pohovor, jehož cílem je vybrat nejvhodnějšího uchazeče na obsazovanou pracovní pozici, je důležité připravit si všechny podklady pro pohovor a harmonogram celého výběrového řízení... Významnou roli hraje stanovení cílů pohovoru, tedy čeho chceme dosáhnout. Je tedy žádoucí na základě dokumentů analyzovat veškeré údaje o uchazečích, na základě této analýzy volit takové otázky, aby se zjistili a ověřili schopnosti, dovednosti a zkušenosti, následně tyto nově získané údaje vyhodnotit a vybrat uchazeče, který stanovené podmínky nejlépe splňuje. Cílem je porovnání informací, které jsou obsažené v žádostech a životopisech s nároky kladenými na kandidáta.<sup>71</sup> To znamená připravit si seznam otázek na základě požadavků a kritérií, které

---

<sup>69</sup> Interní materiály Magistrátu města Přerov, poskytnuté personální pracovníci daného magistrátu

<sup>70</sup> Interní materiály Magistrátu města Přerov, poskytnuté personální pracovníci daného magistrátu

<sup>71</sup> Srov. Ludlow, R., Panton, F., Zásady úspěšného výběru pracovníků, Praha 1995. str. 59

jsou pro danou pracovní pozici stanoveny, a pomocí kterých zjistíme potřebné informace, týkající se schopností, dovedností, znalostí, motivace, praxe uchazečů, zároveň si předem rozmyslet možné odpovědi, které budou následně hodnoceny podle určené stupnice. Proto je vhodné předpřipravit si tento seznam otázek a odpovědí formou dotazníku, kdy jsou pak v průběhu pohovorů jednotlivé možnosti zaškrťovány, a neodvádí se tak pozornost od dalších uchazečových odpovědí.<sup>72</sup>

Na počátku stojí analýza dokumentů, které uchazeči zaslali spolu s přihláškami na Magistrát. Je třeba tyto uchazeče vyřadit podle požadavků obsazované pracovní pozice, zdaje splňují nebo nesplňují, a následně vytvořit seznam vybraných účastníků, písemnou nebo telefonickou formou je obeznámit, že postoupili do dalšího kola výběrového řízení, spolu s datem a hodinou, kdy budou na pohovor zváni. Má-li proběhnout několik pohovorů za sebou, je nutné rozhodnout o pořadí jednotlivých uchazečů a vytvořit tzv. harmonogram výběrového pohovoru. Zároveň je důležité určit místo, kde se pohovor bude konat, zajistit, aby byla místnost v daném termínu volná, a zároveň je důležité, aby byla vhodná pro vedení pohovorů. V neposlední řadě je důležité obeznámit výběrovou komisi s datem a hodinou konání výběrového řízení a určit si, kdo z komise pohovory povede a jaké budou jednotlivé role členů komise, tedy tazatelů. Rovněž je důležité zvolit i techniku vedení pohovoru, techniku kladení otázek, zapisování poznámek, hodnocení odpovědí, apod.<sup>73</sup>

Výběrový pohovor se na Magistrátu konal v jeden den a zvolilo se časové rozpětí 20 ti minut, ve kterém byli uchazeči na pohovor zváni. Účastníci byli na pohovor zváni již od ranních hodin. Každému účastníkovi bylo věnováno okolo 30 ti minut v rámci pohovoru, a jelikož bylo pozváno 10 zájemců, což je časově náročnější, bylo v harmonogramu počítáno i s povinnou polední přestávkou zaměstnanců Magistrátu, tedy výběrové komise. V pohovorech se následně pokračovalo v odpoledních hodinách. Pro pohovory byla vybrána zasedací místnost v hlavní budově Magistrátu, která je k těmto příležitostem běžně využívána. Tato místnost je uzpůsobena zhruba pro 20 osob. Ve středu místnosti je velký oválný stůl, kdy při výběrovém řízení na jedné z podélných stran sedí výběrová komise a naproti nim usedají uchazeči o zaměstnání.<sup>74</sup> Je vhodné, aby celá komise dobře viděla na kandidáta, na druhou stranu není žádoucí, aby měl kandidát pocit, že „sedí na pranyři“. Při pohovoru jde především o setkání dvou rovnocenných stran,

---

<sup>72</sup> Srov. Kolman, L., Výběr zaměstnanců: zkoušky testy rozhovory, Praha 2004. str. 140-141.

<sup>73</sup> Srov. Dale, M., Vybíráme zaměstnance: základní znalosti personalisty, Brno 2007. str. 69-70.

<sup>74</sup> Interní materiály Magistrátu města Přerov, poskytnuté personální pracovníci daného magistrátu



všichni zúčastnění jsou si při něm rovni, proto je nezbytné tyto nežádoucí pocity eliminovat. Už proto, že se výběrové pohovory z většiny konají na území dané organizace, která je pro kandidáta neznámá, a není vhodné kandidáta navíc zbytečně uvádět do nejistoty.<sup>75</sup>

#### 4.4 Výběrový pohovor

„Rozhovor je velmi významnou a nejčastěji využívanou metodou výběru pracovníků. Jeho úkolem, stejně jako jiných výběrových metod, je posoudit předpoklady uchazeče vzhledem k obsazované pracovní pozici. Základním východiskem výběrového rozhovoru je popis pracovního místa, kvalifikační profil a požadované schopnosti pracovníka na tomto místě.“<sup>76</sup>

„Výběrový pohovor je osobní setkání odpovědných reprezentantů zaměstnavatele (manažerů a personalistů) s vhodnými uchazeči o zaměstnání, kteří prošli procedurou předběžného výběru na základě hodnocení životopisu a splňují nezbytné požadavky pro výkon práce na volném pracovním místě.“<sup>77</sup>

Výběrový pohovor je všeobecně považován za nejvhodnější metodu výběru zaměstnanců, protože umožňuje komplexní a efektivní prozkoumání a posouzení způsobilosti vhodných uchazečů o zaměstnání vykonávat požadovanou práci. Účelem výběrového pohovoru je:

- Ověřit a doplnit rozhodné údaje o uchazečích
- Posoudit způsobilost, chování a motivaci uchazečů
- Informovat uchazeče o podmínkách práce a zaměstnání
- Zjistit představu uchazečů o podmínkách práce a zaměstnání.<sup>78</sup>

„Zpravidla je používán tzv. strukturovaný výběrový pohovor, kdy jsou předem připraveny a naplánovány otázky a modelové odpovědi, pořadí otázek a čas na otázky,

---

<sup>75</sup> Srov. Matějka, M., Vidlař, P., Vše o přijímacím pohovoru: : jak poznat druhou stranu, Praha 2002, str. 56

<sup>76</sup> Srov. Kociánová, R., Personální činnosti a metody personální práce, Praha 2012. str. 101.

<sup>77</sup> Srov. Šikýř, M., Personalistika pro manažery a personalisty, Praha 2012. str. 85

<sup>78</sup> Srov. Šikýř, M., Personalistika pro manažery a personalisty, Praha 2012. str. 85.

respektive celý výběrový pohovor. Otázky jsou postupně pokládány všem pozvaným uchazečům o zaměstnání a jejich odpovědi jsou následně hodnoceny na základě modelových odpovědí. Celému výběrovému pohovoru je obvykle věnováno 30 až 90 minut. Strukturovaný výběrový pohovor zajišťuje odpovídající platnost a spolehlivost zkoumání a posuzování způsobilosti uchazečů o zaměstnání.<sup>79</sup>

Uchazeči jsou na výběrový pohovor zváni v časových intervalech zhruba 20 minut. Čekají na chodbě před zasedací místností, kde se pohovor koná. Uchazečům je nabídnuto občerstvení v podobě vody, popřípadě kávy/čaje. V průvodním dopise o pozvání do druhého kola výběrového řízení není uchazečům přímo nařízen společenský oděv, ale je více než žádoucí, aby se v něm uchazeč dostavil. To, jak zájemce přijde oblečen na pohovor, je známkou jeho sebeprezentace, značí to i něco o jeho osobnosti a zájmu pracovat v dané organizaci. Magistrát si tímto způsobem zároveň ověří, zda je uchazeč uvědomělý a je schopen vhodně se na pohovor připravit, nejen znalostmi, ale i svým vzhledem. Především, jedná-li se o post úředníka, kdy je požadován formálnější oděv z důvodu kontaktu s klienty.

Na druhé kolo výběrového řízení, tedy výběrový pohovor, se dostavili všichni pozvaní. Celkem tedy všech 10 zájemců o obsazované pracovní místo. Magistrát neumožňuje poskytnutí náhradních termínů uchazečům kvůli nemoci nebo nepřítomnosti z jiného důvodu, ale nikdo ze zúčastněných o tuto možnost ani nezažádal.<sup>80</sup> Je na organizaci samotné, zda si určí tuto možnost, tedy poskytnou náhradní termín výběrového řízení, nebo ne.

Výběrový pohovor obsahuje následující fáze: úvod, představení zaměstnavatele, otázky a odpovědi (otázky zaměřené na způsobilost uchazeče vykonávat požadovanou práci, otázky zaměřené na znalost práce a zaměstnavatele, osobnost a motivaci uchazeče, otázky zaměřené na představu uchazeče o podmínkách práce a zaměstnání<sup>81</sup>) a následně závěr a ukončení pohovoru.

Výběrová komise Magistrátu ve složení: předseda (z členů vedení - náměstek primátora/primátor, vedoucí odboru), vedoucí oddělení, zástupce odborové organizace,

---

<sup>79</sup> Srov. Šikýř, M., *Personalistika pro manažery a personalisty*, Praha 2012. str. 86.

<sup>80</sup> Interní materiály Magistrátu města Přerov, poskytnuté personální pracovníci daného magistrátu

<sup>81</sup> Srov. Šikýř, M., *Personalistika pro manažery a personalisty*, Praha 2012. str. 87.

personalista si na počátku každého výběrového řízení určí, kdo pohovor uvede, kdo pohovor povede, kdo bude mít dominantní roli při kladení otázek, apod. Nejprve se výběrová komise pozdraví s účastníkem pohovoru, představí se všichni členové komise, účastníkovi se ukáže, kam se má posadit, je mu zopakováno, za jakým účelem byl pozván, jak bude pohovor probíhat, jaká bude jeho přibližná délka a je krátce představena sama organizace.

Než se začne s pohovorem samotným, jsou na úvod položeny takové otázky, které by měly uchazeče uvolnit a snahou je navození příjemnější atmosféry, např. otázka jaká byla jeho cesta, zda firmu našel v pořádku, apod. Následně se předá slovo předsedovi výběrové komise, kterým je většinou vedoucí daného odboru, jako přímý nadřízený potenciálního zaměstnance, a který pokládá úvodní otázku, a to: „Proč se uchazeč hlásí?“ Jeho přítomnost je při pohovoru nezbytná, především pro věcné a odborné posouzení kandidáta, zároveň by měl být schopen objektivně vyhodnotit jeho znalosti a dovednosti.<sup>82</sup> Předseda výběrové komise tak má při vedení pohovoru dominantní postavení, celý pohovor vede, ostatní členové pokládají pouze doplňující dotazy, je-li třeba, nebo bylo-li něco opominuto. Úloha personalisty je pak posuzovat ostatní parametry uchazeče a zajišťovat formální a praktickou správnost průběhu výběrového řízení.<sup>83</sup>

Magistrát města Přerova při výběrových řízeních používá především formu strukturovaného rozhovoru, s možností doplnit otázky dle potřeby, která vyvstává na základě nově získaných informací od kandidáta. Součástí standardizovaného rozhovoru jsou předem připravené otázky, krátké, cílené, které mají přispět k úspěšné volbě nejvhodnějšího kandidáta. Účastníkům jsou tak pokládány otázky ve stejném pořadí, a jsou následující:<sup>84</sup>

- Co byste chtěl v naší organizaci dělat?
- Dovedete definovat náplň práce, kterou byste měl vykonávat?
- Máte nějaké speciální požadavky na zaměstnavatele?

---

<sup>82</sup> Srov. Matějka, M., Vidlař, P. Vše o přijímacím pohovoru: jak poznat druhou stranu, Praha 2002. str. 22, 57.

<sup>83</sup> Srov. Matějka, M., Vidlař, P. Vše o přijímacím pohovoru: jak poznat druhou stranu, Praha 2002. str. 22.

<sup>84</sup> Interní materiály Magistrátu města Přerov, poskytnuté personální pracovníci daného magistrátu

- Kam se chcete dostat v průběhu 5 let? Přibližte nám Vaše cíle.
- Jaké jsou Vaše pracovní zkušenosti?
- Jakou práci jste vykonával/a v předchozím zaměstnání?
- Co považujete za svůj největší pracovní úspěch?
- Jaké počítačové programy ovládáte?
- Jaké jsou Vaše jazykové schopnosti?
- Jaké si myslíte, že máte výhody oproti ostatním kandidátům?
- Co považujete za svoji slabost?
- Proč bychom Vás měli přijmout?
- Co považujete za svou nejdůležitější motivaci?
- Jste v kolektivu oblíben?
- Jste týmový hráč nebo spíše samotář?
- V jakém největším kolektivu jste dosud pracoval/a?
- Jak vnímáte autoritu?
- Jak si představujete ideálního nadřízeného?
- Jak dlouho byste u nás chtěl/a pracovat?
- Jaká je Vaše představa o výši platu za výkon této funkce?
- Proč se hlásíte na toto místo?
- Jakou máte představu o práci ve veřejné správě?
- Jaká pracovní doba Vám vyhovuje?
- Čím Vás zaujala veřejná správa?
- Co byste dělal, kdybyste nemusel pracovat?
- A co by zajímalo Vás?

Tyto otázky jsou otevřené, dávají uchazeči prostor pro odpověď, a je tedy žádoucí, aby tuto odpověď dostatečně rozvedl a neodpovídal příliš stručně. Otázky jsou zaměřené jak na způsobilost vykonávat požadovanou práci, na znalost zaměstnavatele a pracovní pozice, osobnost uchazeče a jeho motivaci v organizaci pracovat, tak i na podmínky práce (např. otázky ohledně pracovní doby, mzdy...).<sup>85</sup> Součástí tohoto pohovoru byla pouze část ústní, nikoli i písemná, účastníci nebyli dále nijak testováni, ani se po nich nežádala například prezentace nebo splnění určitého úkolu.

---

<sup>85</sup> Corfield, R., Jak úspěšně zvládnout přijímací pohovor. Brno 2005. str. 27- 29.

V průběhu výběrového pohovoru se všemi uchazeči výběrového řízení si dělá komise poznámky o jednotlivých uchazečích. Magistrát totiž nepoužívá předem připravené hodnotící stupnice, vycházejí z poznámek, které si volným způsobem zapisují v průběhu pohovorů. Používání předem připravené hodnotící stupnice by ale mohlo Magistrátu usnadnit práci v rámci průběhu výběrového řízení, především proto, že jsou předem stanovená kritéria, která jsou hodnocena a stupnice, kterou jsou hodnocena. Takto si komise vytváří vlastní poznámky a může je to zdržet při popisu toho, co hodnotí a mezi tím jim mohou unikat důležité informace ze strany uchazeče. Zároveň forma předepsané hodnotící stupnice zajišťuje potřebnou úroveň dokumentace v rámci celého výběrového procesu. Dále umožňuje vyhodnocení efektivitu výběru, vyhledávání, získávání a výběr mohou provádět různí manažeři v různých konkurzních komisích a přitom je zabezpečen shodný postup, významnou část procesu mohou realizovat osoby s nižší kvalifikací, aniž je ohrožena kvalita, protože postupují podle předem stanoveného postupu a není tedy třeba hned od počátku zapojovat ty nejdražší.<sup>86</sup>

V závěru pohovoru je čas věnován pro objasnění nezodpovězených otázek ze strany uchazeče. Očekává se, že uchazeč tento čas využije a bude se beze strachu a ostychu ptát na to, co ho skutečně zajímá, je to žádoucí především pro to, že projeví zájem, iniciativu a tím dá výběrové komisi najevo, že se o dané pracovní místo skutečně zajímá. Na druhou stranu je to prostor, kdy kandidát může získat potřebné informace, na jejichž základě se pro dané pracovní místo rozhodne nebo jej odmítne. Zároveň je to čas i pro organizaci, kdy může zjistit následující informace, jako například požádání o souhlas pro získání referencí, to, s jakým předstihem musí dát uchazeč výpověď současnému zaměstnavateli (je-li uchazeč momentálně zaměstnán v jiné firmě)... Zároveň se sdělí uchazeči informace o dalším postupu a procesu rozhodování, kdy bude informován o výsledku výběrového řízení.

Po ukončení výběrového řízení komise sepisuje závěrečnou zprávu, nebo li protokol, který zahrnuje údaje o složení výběrové komise, tedy předseda, vedoucí odboru, vedoucí oddělení, zástupce odborové organizace, personalista a jejich podpisy, seznam všech přihlášených, počet vybraných uchazečů do druhého kola, závěrečné pořadí nejlepších 3 uchazečů a podpisy všech členů komise a informace o průběhu výběrového

---

<sup>86</sup> Srov. Hroník, F. Jak se nespálit při výběru zaměstnanců, Brno 1999. str. 97.

řízení.<sup>87</sup> Vybrán může být pouze ten uchazeč, který je v seznamu přihlášených uveden a jen s tímto uchazečem může být následně uzavřena pracovní smlouva.<sup>88</sup> Tento protokol je nezbytný pro každé výběrové řízení, shrnuje veškeré výsledky jednotlivých kol výběrového řízení, umožňuje zpětnou kontrolu, a zároveň slouží pro případy, kdy některý z uchazečů nebude s výsledkem výběrového řízení spokojen a bude se chtít pracovního místa nebo určité formy odškodnění domáhat soudní cestou. Pro tyto i jiné případy je nezbytné vést si řádně všechny potřebné dokumentace a završit výběrové řízení protokolem. Protokol nám shrnuje veškeré výsledky jednotlivých kol výběrového řízení, umožňuje zpětnou kontrolu.

## 4.5 Výběr nejvhodnějšího kandidáta

Při zkoumání a posuzování způsobilosti uchazeče o zaměstnání vykonávat požadovanou práci, prostřednictvím jednotlivých kritérií a metod výběru zaměstnanců, je důležité klást si následující otázky:

- Může uchazeč vykonávat požadovanou práci (má požadovanou schopnost)?
- Chce uchazeč vykonávat požadovanou práci (má požadovanou motivaci)?

„Odpovědi slouží odpovědným reprezentantům zaměstnavatele jako podklad pro závěrečné rozhodování o přijetí, nebo odmítnutí uchazeče o zaměstnání. V ideálním případě je závěrečné rozhodnutí o přijetí, nebo odmítnutí uchazeče o zaměstnání pravomocí a odpovědností manažera (vedoucího zaměstnance), který je potencionálním nadřízeným posuzovaného uchazeče. Manažer posuzuje a porovnává dostupné údaje o způsobilosti uchazeče o zaměstnání vykonávat požadovanou práci, snaží se zvážit skutečnou úroveň schopností a motivace uchazeče o zaměstnání v organizaci.“<sup>89</sup>

Je-li vybrán nejvhodnější kandidát na obsazované pracovní místo, u které se předpokládá, že bude splňovat požadavky pro výkon práce na daném pracovním místě,

---

<sup>87</sup> Interní materiály Magistrátu města Přerov, poskytnuté personální pracovníci daného magistrátu

<sup>88</sup> Srov. Zákon 312/2002 Sb. o úřednících územních samosprávných celků a o změně některých zákonů (ze dne 13. Června 2002)

<sup>89</sup> Srov. Šikýř, M., Personalistika pro manažery a personalisty, Praha 2012. str. 90.

je mu následně předána nabídka zaměstnání. Pokud uchazeč tuto nabídku přijme, následují formální postupy spojené s přijetím vybraného uchazeče o zaměstnání.<sup>90</sup>

Magistrát po ukončení všech pohovorů sestaví pořadí nejvhodnějších uchazečů. Toto pořadí vychází z poznámek, které si komise vytváří v průběhu výběrových pohovorů. Sestavení pořadí nejvhodnějších kandidátů probíhá na základě tajného hlasování komise, kdy každý z členů napíše na list papíru pořadí tří podle něj nejlepších uchazečů. Následně se spočítá počet prvních míst, to znamená, kolikrát byla shoda v určení některých kandidátů, kolikrát byl kandidát napsán na prvním, druhém, třetím místě. A na základě tohoto sčítání se vyvodí nejlepší kandidát. Výsledek výběrového pohovoru, tedy i pořadí tří nejvhodnějších kandidátů, se následně předloží tajemníkovi, a ten buď vychází z doporučení komise a uzná kandidáta za „vítěze“ výběrového řízení, nebo se nemusí řídit názorem komise a může na základě svých pravomocí vybrat kandidáta sám.<sup>91</sup>

Dojde-li magistrát k výsledku výběrového řízení, kdy je vybrán nejvhodnější uchazeč na dané pracovní místo, pak jsou uchazeči do týdne písemně vyrozuměni o přijetí či nepřijetí na danou pracovní pozici. S kandidátem, který byl vybrán na obsazované volné místo, se personalisté mimo jiné spojí i telefonicky a v případě přijetí pracovní nabídky ze strany vybraného uchazeče se následně domluví záležitosti, jako přesný den (a hodina) nástupu do práce, podepsání smlouvy a další náležitosti, které jsou nezbytné, a které nový pracovník musí znát ještě před nástupem do práce.<sup>92</sup>

## **4.6 Přijetí nového pracovníka**

Závěrečnou fází celého výběrového řízení je nabídka pracovního místa nejvhodnějšímu z kandidátů, kteří se výběrového řízení zúčastnili.

Pracovní poměr s úředníkem se uzavírá na dobu neurčitou, je-li však pro to důvod, například potřeba zajistit časově omezenou správní činnost nebo nahradit dočasně

---

<sup>90</sup> Srov. Šikýř, M., Personalistika pro manažery a personalisty, Praha 2012. str. 90.

<sup>91</sup> Interní materiály Magistrátu města Přerov, poskytnuté personální pracovníci daného magistrátu

<sup>92</sup> Interní materiály Magistrátu města Přerov, poskytnuté personální pracovníci daného magistrátu

nepřítomného úředníka, lze uzavřít pracovní poměr na dobu určitou.<sup>93</sup> Pracovní poměr vybraného pracovníka konaného výběrového řízení byl uzavřen na dobu neurčitou s dobou nástupu v lednu 2013.

Pracovní poměr vzniká na základě uzavření pracovní smlouvy mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem a vzniká dnem, který byl ve smlouvě určen jako den nástupu do práce<sup>94</sup>. Před uzavřením smlouvy je zaměstnavatel povinen seznámit nového pracovníka s právy a povinnostmi, které vyplývají z pracovní smlouvy, s pracovními podmínkami a podmínkami odměňování, s podmínkami, které vyplývají ze zvláštních právních předpisů.<sup>95</sup>

Tato pracovní smlouva, která je uzavírána mezi organizací a zaměstnancem, v písemné podobě, musí obsahovat druh práce, který má pracovník pro organizaci vykonávat, místo výkonu práce, ve kterých má být práce vykonávána a den nástupu do práce.<sup>96</sup> Součástí pracovní smlouvy pak dále je ustanovení o zkušební době, která odpovídá době adaptace nového pracovníka na podmínky a požadavky organizace a pracovního místa, a nesmí být delší než 3 měsíce po sobě jdoucí ode dne vzniku pracovního poměru, a nesmí být dodatečně prodlužována.<sup>97</sup>

Nastoupí-li zaměstnanec do nové práce, je zaměstnavatel povinen seznámit jej s právy a povinnostmi vyplývajícími z pracovní smlouvy a s pracovními a mzdovými podmínkami (zodpovídá vedoucí oddělení personálního a lidských zdrojů), s organizačním řádem, pracovním řádem a kolektivní smlouvou (zodpovídá vedoucí oddělení personálního a lidských zdrojů), předpisy k zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví při práci a požární ochrany (zodpovídá technik pro bezpečnost a ochranu zdraví při práci), dalšími vnitřními předpisy souvisejícími s jeho pracovním zařazením (zodpovídá vedoucí odboru). K seznámení se s vnitřními předpisy poskytne zaměstnavatel zaměstnanci v rámci pracovní doby přiměřený časový prostor.

---

<sup>93</sup> Zákon 312/2002 Sb. o úřednících územních samosprávných celků a o změně některých zákonů (ze dne 13. Června 2002)

<sup>94</sup> Srov. Zákon 262/2006 Sb., zákoníku práce, §31

<sup>95</sup> Srov. Šikýř, M., Personalistika pro manažery a personalisty, Praha 2012. str. 92.

<sup>96</sup> Srov. Zákon 262/2006 Sb., zákoníku práce, §34, odst. 1

<sup>97</sup> Srov. Zákon 262/2006 Sb., zákoníku práce, §35



Všichni vedoucí zaměstnanci odpovídají v mezích svých kompetencí za to, že ode dne, kdy vznikl pracovní poměr, musí být zaměstnanci přidělována práce podle pracovní smlouvy, vyplácen mu za vykonanou práci plat, vytvářeny podmínky pro úspěšné plnění jeho pracovních úkolů a dodržovány ostatní podmínky stanovené právními předpisy nebo kolektivní nebo pracovní smlouvou.<sup>98</sup>

Zároveň je organizace povinna nahlásit tuto změnu příslušné zdravotní pojišťovně do 8 dnů a České správě sociálního zabezpečení do 8 dnů od nástupu pracovníka do práce.<sup>99</sup>

Aby se nový zaměstnanec orientoval v organizaci i na pracovišti, je důležité poskytnout mu základní informace. Ty se týkají tří oblastí:

- Celopodniková orientace - tato orientace je zaměřena na seznámení zaměstnance s organizací, to může zahrnovat její historii, cíle, strategii, plány do budoucna, také informace o bezpečnosti a například informačním systému.
- Útvarová orientace - je zaměřena na seznámení pracovníka s pracovištěm, což zahrnuje například strukturu pracoviště, úkoly, které se k němu vztahují, spolupracovníky.
- Orientace na pracovní místo - seznámení pracovníka s jeho prací, např. detailní seznámení s jeho prací, s pracovní dobou, režimem práce apod.<sup>100</sup>

Je-li s novým pracovníkem uzavřena pracovní smlouva a je seznámen se všemi náležitostmi, které jsou nezbytné pro výkon dané pracovní pozice, je následně seznámen s organizací obecně, s pracovištěm, s kolegy. Na Magistrátu toto uvedení probíhá tak, že nového zaměstnance po úřadě provede jeho nadřízený, tedy vedoucí oddělení, pod které spadá. Je mu přidělena kancelář, nebo místo v kanceláři, následně je představen svým kolegům, se kterými bude spolupracovat, je seznámen s požadavky, které se od něj očekávají. Dále se musí zúčastnit školení ohledně bezpečnosti a ochrany zdraví při práci a požární ochrany, a také dalších školení, je-li to v rámci jeho pozice nezbytné.

Po uvedení zaměstnance do organizace nastává poslední etapa procesu obsazování volného pracovního místa, tzv. proces adaptace nového zaměstnance, která probíhá

---

<sup>98</sup> Vnitřní předpis č. 5/2013: Pracovní řád pro zaměstnance statutárního města Přerova zařazené do Magistrátu města Přerova

<sup>99</sup> Srov. Šikýř, M., Personalistika pro manažery a personalisty, Praha 2012. str. 93.

<sup>100</sup> Srov. Sakslová, V., Šimková, E.: Základy řízení lidských zdrojů, Hradec Králové 2009. str. 90

postupně, v průběhu doby strávené v novém zaměstnání a zahrnuje jak formální, tak neformální postupy spojené s informováním (např. o cílech, postupech organizace, o požadavcích a podmínkách práce, o systému hodnocení a odměňování), odborným zapracováním (to znamená přivyknutí zaměstnance na pracovní podmínky a požadavky tak, aby byl co nejdříve schopen vykonávat danou práci a dosahovat požadovaného výkonu) a sociálním začleněním nového zaměstnance v novém zaměstnání (přivyknutí na sociální vztahy na pracovišti, překonání pocitu nejistoty a neznámého), tak aby byl připraven vykonávat požadovanou práci.<sup>101</sup> Obecně se hovoří o dvou rovinách adaptace:<sup>102</sup>

Adaptace pracovní - (tzv. formální) kdy dochází k přizpůsobení se požadavkům a nárokům pracovní činnosti a také dochází k souladu osobních předpokladů s požadavky pracovního místa

Adaptace sociální - (tzv. neformální) která by měla vést k začlenění pracovníka do sociálních vztahů, k identifikaci se sociálními normami a hodnotami skupiny a k respektování tradic a firemní kultury.

Výsledkem procesu adaptace by měl být pracovník, který je schopen podávat očekávaný pracovní výkon a chování a zároveň by se měl orientovat v pracovním a sociálním prostředí organizace.<sup>103</sup>

---

<sup>101</sup> Srov. Šikýř, M., Personalistika pro manažery a personalisty, Praha 2012. str. 109.

<sup>102</sup> Srov. Sakslová, V., Šimková, E.: -Základy řízení lidských zdrojů. Hradec Králové 2009. str. 91.

<sup>103</sup> Srov. Němec, O., Bucman, P., Šikýř, M.: Personální management. Praha 2008, str. 117.

## 5 Závěr

V této diplomové práci jsem se zabývala popisem procesu výběrového řízení ve státní organizaci. Cílem práce bylo popsat konkrétní výběrové řízení, které bylo vyhlášeno na pozici pracovník oddělení správy ostatního majetku a komunálních služeb Odboru správy majetku a komunálních služeb Magistrátu města Přerova, v období červen-září 2012.

Ve druhé kapitole se zabývám detailním popisem státní organizace, její organizační strukturou, kdy je pro Magistrát charakteristická funkcionální organizační struktura, tedy seskupení pracovníků, kteří pracují na podobných úkolech v jednom úseku podniku, dále personální strukturou, kterou tvoří z většiny, tedy ze 77,1 % ženy a z 22,9% muži a v neposlední řadě firemní kulturou, která je pro tuto organizaci charakteristická.

Třetí kapitola zachycuje proces výběrového řízení z pohledu teorie, zabývám se zde krok po kroku tím, jak výběrové řízení probíhá, kdy na počátku vzniká určitá potřeba obsadit volné pracovní místo, přes popis pracovního místa, získávání zaměstnanců, jejich výběr na základě popisu pracovního místa a kritérií výběru zaměstnanců, tedy popis ideálního kandidáta pro danou pracovní pozici.

V další kapitole charakterizuji pracovní pozici úředníka, kdy je vždy výběrové řízení na tuto pozici definováno v rámci zákona 312/2002 Sb. o úřednících územních samosprávných celků (zkráceně zákona o úřednících), spolu s předpoklady, které jsou nezbytné pro výkon úřednické pozice. A následně je zde detailní popis veřejné výzvy na pozici pracovníka oddělení správy ostatního majetku a komunálních služeb Odboru správy majetku a komunálních služeb Magistrátu města Přerova spolu se základními požadavky a povinnostmi.

V závěru této práce popisuji průběh výběrového řízení na pozici pracovník oddělení správy ostatního majetku a komunálních služeb, to, jak postupoval Magistrát při výběru nejvhodnějšího kandidáta. Jaké zvolil metody získávání zaměstnanců a jejich výběru, kdy hlavní roli hraje hodnocení došlých dokumentů, tedy žádostí uchazečů a jejich životopisů, a následně strukturovaný pohovor, jako hlavní metoda výběru nejvhodnějšího kandidáta. Součástí je i harmonogram, který byl pro tento proces vytvořen, také to, kde výběrový pohovor probíhal, jakým způsobem byli uchazeči výběrového řízení hodnoceni v průběhu výběrového pohovoru a následně výběr

nejvhodnějšího kandidáta pro obsazovanou pracovní pozici a nabídka pracovního poměru, který vzniká uzavřením pracovní smlouvy mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem a v neposlední řadě uvedení nového zaměstnance do organizace a jeho adaptace.

Celý výběrový proces Magistrátu města Přerov probíhal podle předpisů stanovených dle zákona o úřednících, byl úspěšný, výsledkem bylo přijetí vhodného uchazeče, nejen na základě dosaženého vzdělání a praxe, ale především na základě jeho schopností a dovedností a jeho motivace v organizaci pracovat, a se kterým byl uzavřen pracovní poměr na dobu neurčitou.

Pro usnadnění rozhodovacího procesu bych pro budoucí výběrová řízení doporučila Magistrátu vytvořit hodnotící tabulky, na základě kterých by byli jednotliví kandidáti o zaměstnání hodnoceni. To by usnadnilo a zefektivnilo průběh výběrových pohovorů. Základem by byly předem stanovené otázky spolu s váhou jejich odpovědí, a výběrová komise by se tak mohla více zaměřit na specifické dovednosti daného kandidáta, které jsou ukryty v jeho chování a reakcích.

## Seznam literatury a ostatních zdrojů

### Tištěné monografie

ARMSTRONG, M. *Personální management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1999. 963 s. ISBN 80-7169-614-5.

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10 vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

BARNES, D. *Získávání pracovníků a jejich profesní rozvoj*, Praha: Open University Czech Republic, Business School, 2003. 71 s. ISBN 80-86717-06-2.

BARTÁK, J. *Personální řízení, současnost a trendy*. 1. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2011. 272 s. ISBN 978-80-7452-020-4.

BĚLOHLÁVEK, F. KOŠŤAN, P., ŠULEŘ, O. *Management*. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 2001. 642 s. ISBN 80-85839-45-8.

CORFIELD, R. *Jak úspěšně zvládnout přijímací pohovor*. 1. vyd. Brno: Computer Press a. s., 2005. ISBN 80-251-0688-8.

DALE, M. *Vybíráme zaměstnance: základní znalosti personalisty*, 1. Vyd. Brno: Computer Press, c2007, 181 s. ISBN 978-80-251-1522-0.

FAERBER, Y., STOWE, Ch. *Vedení lidí v praxi*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a. s., 2007. ISBN 978-80-247-2009-8.

GREGAR, A. *Personální management*. 1. vyd. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně. Fakulta managementu a ekonomiky, 2010. 95 s. ISBN 978-80-7318-915-0.

HRONÍK, F. *Jak se nespálit při výběru zaměstnanců*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 1999. 311 s. ISBN 80-7226-161-4.

HRONÍK, F. *Jak se nespálit podruhé. Strategie a praxe výběrového řízení*. 1. vyd. Brno: Motiv Press s. r. o., 2007. 367 s. ISBN 978-80-254-0698-4.

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

- KOLMAN, L., *Výběr zaměstnanců: zkoušky testy rozhovory*. Praha: Linde, 2004, 175 s. ISBN 80-86131-53-X.
- KOUBEK, J., *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. 2. vyd. Management Press Praha 1998. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.
- LUDLOW, R., PANTON, F., *Zásady úspěšného výběru pracovníků*, 1. vyd. Praha: Grada, 1995. 95 s. ISBN 80-7169-252-2.
- MATĚJKA, M., VIDLAŘ, P. *Vše o přijímacím pohovoru: jak poznat druhou stranu*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing a. s., 2002. 193 s. ISBN 80-247-0215-0.
- MOLEK, J. *Personalistika a řízení*. 1. vyd. České Budějovice: Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Zdravotně sociální fakulta, 2008. 126 s. ISBN 978-80-7394-063-8.
- NĚMEC, O., BUCMAN, P., ŠIKÝŘ, M. *Personální management*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2008. 369 s. ISBN 978-80-86730-31-8.
- SAKSLOVÁ, V., ŠIMKOVÁ, E. *Základy řízení lidských zdrojů*. 3. vyd. Hradec Králové: Gaudeamus, 2009. 170 s. ISBN 978-80-7041-995-3.
- ŠIKÝŘ, M. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012. 207 s. ISBN 978-80-247-4151-2.
- THOR, K., *Rozvíjíme a motivujeme zaměstnance: výběr, trénink a podpora rozvoje nejlepších*. 1. vyd. Brno: Computer Press, a.s., 2007. 142 s. ISBN 978-80-251-1689-0.
- TURECKIOVÁ, M., *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*, 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004. 168 s. ISBN 80-247-0405-6.
- URBAN, J., *Tvorba a rozvoj organizačních systémů*, 1. vyd. Praha: Management Press, 2004. 162 s. ISBN 80-7261-105-4.
- VÁCHAL, J., PÁRTLOVÁ, P. *Personální management*. 2. vyd. České Budějovice: Vysoká škola technická a ekonomická v Českých Budějovicích, 2008. 158 s. ISBN 978-80-903888-8-8.
- VAJNER, L. *Výběr pracovníků do týmu*. Praha: Grada, 2007. 112 s. ISBN 978-80-247-1739-5.

## **Internetové zdroje**

<http://www.prerov.eu/cs/magistrat/o-magistratu/> [citováno 2013-23-10].

## **Legislativní dokumenty**

Zákon 312/2002 Sb. o úřednících územních samosprávných celků a o změně některých zákonů

Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce

## **Interní materiály společnosti**

Interní materiály Magistrátu města Přerov, poskytnuté personální pracovníci daného magistrátu

Přesné znění vyhlášeného výběrové řízení Magistrátu města Přerov

Vnitřní předpis č. 5/2013: Pracovní řád pro zaměstnance statutárního města Přerova zařazené do Magistrátu města Přerova

Vnitřní předpis č. 4/2011 Organizační řád, kterým se vymezují kompetence Magistrátu města Přerova

## Seznam tabulek a grafů

Tabulka 1. - Pružné rozvržení pracovní doby.....	14
Tabulka 2. - Úřední hodiny pro veřejnost Magistrátu města Přerov. ....	14
Tabulka 3. - Nejvyšší dosažené vzdělání.....	19
Tabulka 4. - Profesní struktura zaměstnanců.....	20
Tabulka 5. - Věková struktura přihlášených účastníků výběrového řízení.....	41
Graf 1. - Počet osob v jednotlivých věkových kategoriích.....	18
Graf 2. - Nejvyšší dosažené vzdělání.....	19
Graf 3. - Profesní struktura zaměstnanců.....	20
Graf 4. - Věková struktura vedoucích úředníků. ....	21



## **Seznam obrázků**

Obrázek 1- Organizační struktura Magistrátu města Přerov. ....	12
--	----

## **Seznam příloh**

Příloha 1- Organizační struktura.....	67
Příloha 2- Veřejná výzva .....	69
Příloha 3- Formulář přihláška do výběrového řízení .....	70

## **Příloha 1- Organizační struktura**

### **Organizační struktura**

1. V rámci magistrátu jsou dle usnesení č. 461/9/10/2011 ze dne 7. dubna 2011 zřízeny tyto odbory, oddělení a úseky:

#### **2.1 Útvar interního auditu**

#### **2.2 Kancelář primátora; odbor se dále člení na:**

Oddělení organizační

Oddělení komunikace a vnějších vztahů

Oddělení ochrany a krizového řízení

#### **2.3. Odbor ekonomiky; odbor se dále člení na:**

Oddělení rozpočtu

Oddělení účetnictví

Oddělení místních příjmů

#### **2.4 Odbor vnitřní správy; odbor se dále člení na:**

Úsek spisové služby a voleb

Úsek veřejných zakázek

Oddělení personální a lidských zdrojů

Oddělení kontroly

Oddělení informačních a komunikačních služeb (ICT)

Oddělení vnitřních služeb

Oddělení právní

#### **2.5 Odbor koncepce a strategického rozvoje; odbor se dále člení na:**

Oddělení koncepce a rozvoje města

Oddělení projektových řízení a správy dotací

Oddělení územního plánování

## **2.6 Odbor správy majetku a komunálních služeb; odbor se dále člení na:**

Oddělení investic a technické správy

Oddělení správy ostatního majetku a komunálních služeb

Oddělení majetkoprávní

Oddělení bytové správy

## **2.7 Odbor sociálních věcí a školství; odbor se dále člení na:**

Oddělení školství a mládeže

Oddělení sociálních věcí a zdravotnictví 2

Oddělení sociální prevence a pomoci

## **2.8 Odbor evidenčních správních služeb a obecního živnostenského úřadu; odbor se dále člení na:**

Oddělení evidenčně správních agend a matriky

Oddělení přestupků

Oddělení dopravně správních agend

Oddělení obecní živnostenský úřad

## **2.9 Odbor stavebního úřadu a životního prostředí; odbor se dále člení na:**

Oddělení stavební úřad

- Úsek vyvlastnění a správních deliktů

Oddělení ochrany životního prostředí a památkové péče

Oddělení vodního hospodářství a zemědělství<sup>104</sup>

---

<sup>104</sup> Vnitřní předpis č. 4/2011 Organizační řád, kterým se vymezují kompetence Magistrátu města Přerova

## **Příloha 2- Veřejná výzva**

### **Veřejná výzva musí obecně zahrnovat následující:**

- název územního samosprávného celku
- druh práce a místo výkonu práce
- předpoklady podle §4
- jiné požadavky územně samosprávného celku pro vznik pracovního poměru odpovídající povaze správní činnosti, kterou má zájemce vykonávat
- výčet dokladů, které zájemce připojí k přihlášce
- platovou třídu odpovídající druhu práce
- lhůtu pro podání přihlášky
- místo a způsob podání přihlášky
- adresu, na kterou se přihláška odesílá.

Dalším postupem je podání písemné přihlášky k územně samosprávnému celku.

Přihláška zájemce musí obsahovat následující:

- jméno, příjmení a titul uchazeče,
- datum a místo narození
- státní příslušnost,
- místo trvalého pobytu,
- číslo občanského průkazu, nebo číslo dokladu o povolení k pobytu,
- datum a podpis zájemce.

K písemné přihlášce je dále nutné přiložit tyto doklady:

- životopis zaměřený na údaje o dosavadních zaměstnáních a odborných znalostech týkající se správní činnosti výše uvedeného oboru
- výpis z evidence Rejstříku trestů ne starší než 3 měsíce/příp. doklad o jeho vyžádání
- ověřenou kopii dokladu o nejvyšším dosaženém vzdělání<sup>105</sup>

---

<sup>105</sup> Interní materiály Magistrátu města Přerov

**Příloha 3- Formulář přihláška do výběrového řízení**

**Statutární město Přerov**

Magistrát města Přerova

Odbor vnitřní správy

Oddělení personální a lidských zdrojů

Bratrská č. 34

750 11 PŘEROV



PŘIHLÁŠKA DO VÝBĚROVÉHO ŘÍZENÍ č. ... /...

**Na místo/funkci:** .....

příjmení, jméno, titul: ..... datum narození: .....

**trvalý pobyt:** .....

**adresa pro doručování:** .....

místo narození: ..... státní příslušnost: .....

\* u cizího státního občana číslo dokladu o povolení k pobytu

V ..... dne .....

podpis uchazeče .....

K přihlášce je nutno přiložit:

strukturovaný životopis s údaji o dosavadních zaměstnáních a o odborných znalostech a dovednostech týkajících se správních činností (osobní dotazník),

výpis z evidence Rejstříku trestů ne starší než 3 měsíce; u cizích státních příslušníků též obdobný doklad osvědčující bezúhonnost vydaný domovským státem; pokud takový doklad domovský stát nevydává, doloží se bezúhonnost čestným prohlášením,

ověřená kopie dokladu o nejvyšším dosaženém vzdělání,

negativní lustrační osvědčení – platí pouze u tajemníka a jmenovaných vedoucích úředníků, narozených před 1. 12. 1971.<sup>106</sup>

---

<sup>106</sup> Interní materiálu Magistrátu města Přerov

## **Anotace**

**Název diplomové práce:** Popis aplikace normy výběrového řízení ve státní organizaci

**Jméno a příjmení autora:** Ivana Klímová

**Název katedry a fakulty:** Katedra sociologie a andragogiky, Filozofická fakulta Univerzity Palackého v Olomouci

**Vedoucí diplomové práce:** PhDr. Veronika Gígalová

**Počet stran:** 73

**Počet zdrojů:** 32

**Počet znaků:** 111 353

**Počet tabulek:** 5

**Počet grafů:** 4

**Počet obrázků:** 1

**Počet příloh:** 3

**Rok obhajoby:** 2013

**Abstrakt:** Tato diplomová práce se zabývá tématem výběrového řízení na pozici úředníka ve státní organizaci. V teoretické části se zabývá popisem zkoumané organizace, charakteristikou výběrového řízení, náplní práce a povinnostmi úředníka, volbou kritérií výběru a v neposlední řadě pohovorem, jako nástrojem výběrového řízení. V praktické rovině jsou tyto teoretické poznatky propojeny s poznatky z konkrétního výběrového řízení na pozici úředníka za účelem popsat průběh tohoto řízení.

**Klíčová slova:** výběrové řízení, získávání zaměstnanců, úředník, pohovor



**Abstract:** The thesis deals with the selection process for the position of an officer in the specific state organization. The theoretical part is focused on the detailed description of the examined organization, the attributes of a selection procedure, the contents of officer work, on the choice of the selection criteria and finally, the interview as a tool of the selection process. The practical part of the thesis connects these theoretical pieces of knowledge together with findings from a particular selection procedure for the officer position.

**Key words:** selection procedure, recruitment, officer, interview