

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra psychologie



Bakalářská práce

Výběr zaměstnanců

Lenka Mužíková

© 2016 ČZU v Praze

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Lenka Mužíková

Veřejná správa a regionální rozvoj

Název práce

Výběr zaměstnanců

Název anglicky

Personnel selection

Cíle práce

Vypracovat bakalářskou práci zabývající se předepsaným tématem. Práce bude obsahovat popis cílů práce, použitou metodiku, přehled použitých poznatků z odborné literatury a empirickou studii (vlastní výzkum) studentky.

Práce bude zaměřena na konkrétní oblast specifikovanou v cílech práce.

Metodika

Práce bude obsahovat sběr dat a jejich zpracování pomocí kvalitativních postupů. V metodice práce budou stanoveny předpoklady (hypotézy), které má analýza dat ověřit.

Doporučený rozsah práce

40 – 60 stran

Klíčová slova

výběr zaměstnanců, veřejná správa, rozhovor, přijímací řízení, kvalitativní výzkum

Doporučené zdroje informací

- ARMSTRONG, M. *Personální management*. Praha: Grada, 1999. ISBN 80-7169-614-5.
DALE, M. *Vybíráme zaměstnance : základní znalosti personalisty*. Brno: Computer Press, 2007. ISBN 978-80-251-1522-0.
FERJENČÍK, J. – BAKALÁŘ, P. *Úvod do metodologie psychologického výzkumu : jak zkoumat lidskou duši*. Praha: Portál, 2010. ISBN 978-80-7367-815-9.
HRONÍK, F. *Jak se nespálit podruhé : strategie a praxe výběrového řízení*. V Brně: MotivPress, 2007. ISBN 978-80-254-0698-4.
KEITH, D. – WERTHER, W B. *Lidský faktor a personální management*. Praha: Victoria Publishing, 1992. ISBN 80-85605-04-
KOLMAN, L. *Výběr zaměstnanců : metody a postupy*. Praha: Linde, 2010. ISBN 978-80-7201-810-9.

Předběžný termín obhajoby

2015/16 LS – PEF

Vedoucí práce

doc. PhDr. Luděk Kolman, CSc.

Garantující pracoviště

Katedra psychologie

Elektronicky schváleno dne 4. 11. 2015

PhDr. Pavla Rymešová, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 10. 11. 2015

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 10. 02. 2016

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci "Výběr zaměstnanců" jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího bakalářské práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autorka uvedené bakalářské práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušila autorská práva třetích osob.

V Praze dne 10. 3. 2016

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala doc. PhDr. Luděkovi Kolmanovi za poskytnutí odborných rad a připomínek v průběhu psaní této práce a všem respondentům, kteří absolvovali rozhovor.

Výběr zaměstnanců

Souhrn

Tato bakalářská práce se zabývá výběrem zaměstnanců ve veřejné správě. Nastiňuje problém možné přítomnosti protekce při výběru zaměstnanců. Práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. Teoretická část analyzuje postup procesu vyhledávání, získávání a výběru zaměstnanců z dostupné odborné literatury. Dalším bodem teoretické části je výběr zaměstnanců v územně samosprávných celcích v návaznosti na zákon č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávních celků a znění pozdějších zákonů. Součástí teoretické části jsou sociální a lidské důsledky výběru zaměstnanců v souvislosti s nepotismem. Praktická část je zaměřena na rozhovory se zaměstnanci městských úřadů.

Klíčová slova: výběr zaměstnanců, veřejná správa, rozhovor, přijímací řízení, kvalitativní výzkum, protekce

Personnel selection

Summary

This bachelor thesis deals with selection of employees in the state administration. Approaching the problem of the possible presence of nepotism in selection of employees. Thesis is divided into theoretical and practical part. The theoretical part deals with the search, recruiting and selecting staff from literature. The next point of the theoretical part is the selection of employees in the local government units on response to the law n. 312/2002 Sb., which is about local government units officials and amended later laws. In the theoretical part are the social and human consequences of the choice of employees in connection with nepotism. The practical part is focused on interviews with employees of municipal office.

Keywords: personnel selection, public administration, interview, admissions, quality research, nepotism

Obsah

1 Úvod.....	10
2 Cíl práce a metodika	11
2.1 Cíl práce	11
2.2 Metodika	11
3 Teoretická východiska	14
3.1 Personalistika	14
3.1.1 Cíl personálního útvaru.....	14
3.2 Analýza pracovního místa (profesiografie).....	14
3.3 Proces vyhledávání a získávání zaměstnanců	15
3.3.1 Cíl vyhledávání a získávání zaměstnanců	15
3.3.2 Zdroje získávání zaměstnanců	16
3.3.3 Služby úřadu práce.....	18
3.3.4 Inzerce, Internet	18
3.3.5 Volba dokumentů a informací požadovaných od uchazečů	19
3.3.5.1 Dotazník organizace pro uchazeče o zaměstnání	19
3.3.5.2 Životopis uchazeče o zaměstnání	20
3.3.6 Předvýběr uchazečů	21
3.4 Výběr zaměstnanců	22
3.4.1 Úkolem výběru zaměstnanců.....	22
3.4.2 Metody výběru a posuzování pracovníků.....	22
3.4.2.1 Rozhovor	23
3.4.2.2 Psychologické testy	24
3.4.2.3 Reference	24
3.4.2.4 Životopisné údaje	24
3.4.2.5 Praktické zkoušky.....	24
3.4.2.6 Grafologická analýza.....	25
3.4.2.7 Assessment Centre.....	25
3.5 Postavení úředníků územních samosprávných celků dle zákona č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků a znění pozdějších předpisů	25
3.5.1 Vymezení pojmů.....	25
3.5.2 Předpoklady pro vznik pracovního poměru úředníka.....	26
3.5.3 Veřejná výzva a výběrové řízení	27
3.5.3.1 Veřejná výzva.....	27

3.5.3.2	Výběrové řízení	28
3.5.4	Výběrová komise	28
3.6	Stát jako zaměstnavatel	29
3.6.1	Chyby při získávání a výběru zaměstnanců úřadu.....	30
3.6.2	Mýty v organizaci	31
3.7	Sociální a lidské důsledky výběru.....	31
3.7.1	Nadřazenost	31
3.7.2	Protekce, nepotismus	32
3.7.2.1	Konexe a známosti	32
3.7.3	Sociální rozvrstvení podle protekcí	33
4	Výzkum protekce při výběru zaměstnanců	35
4.1	Předmět narativního rozhovoru při výzkumné práci.....	35
4.2	Rozhovory se zaměstnanci	35
5	Výsledky a diskuse	45
6	Závěr.....	47
7	Seznam použitých zdrojů	48

Seznam tabulek

Tabulka 1 - Rozdíly mezi kvalitativním a kvantitativním výzkumem	11
Tabulka 2 - Zdroje a síly vyhledávání, získávání a výběru	17
Tabulka 3 - Základní údaje o respondentech výzkumu	45

1 Úvod

Personalistika je nedílnou součástí celkového procesu řízení a významnou měrou se podílí na formování úspěchu organizace tvořené lidmi. Úkolem při výběru zaměstnanců je vybrat ty uchazeče, kteří nejlépe vyhovují požadavkům obsazovaného pracovního místa, pomohou vytvářet zdravé mezilidské vztahy s pracovníky a organizací a přizpůsobí se předpokládaným změnám organizace. Některým uchazečům se nedaří při výběrovém řízení u veřejné správy uspět, i když mají vhodnou kvalifikaci a praxi. Příčinou může být nedostatek konexí a známostí u organizací. Dostávají se na rozcestí, kde váhají, zda zvolit klepání na dveře organizací a nabízet své znalosti a zkušenosti, anebo prostě vejít bočním vchodem určeným pro známé. Když se ocitne u výběrového řízení uchazeč s protekcí, jsou ostatní v nerovném postavení. Jsou to praktiky důvěrně známé, však málo se o nich hovoří a stávají ve společnosti jakýmsi tabu, i přesto, že je v zákoně o úřednících, že mají být místa úředníků obsazována transparentním způsobem a mohlo se ucházet o pracovní místo co nejširší pole zájemců. Přítomnost nepotismu může vést k ohrožení demokracie.

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Cílem práce je zhodnocení, zda je přítomna protekce u výběrových řízení ve veřejné správě, a jestli se jí lze zabránit. I když je o samotné protekci mezi veřejností slyšet, nikdo veřejně o ní nemluví. Otazníkem je, zda by se mohlo jednat o existující mýtus přetrvávající v organizaci. Dalším cílem je toto tabu odhalit a umožnit zaměstnancům o její možné existenci během rozhovoru hovořit. Pro větší odhalení pravdy je respondentům nabídnuto utajení jejich identity. Odborná literatura neřeší téma protekce při výběrových řízeních a neřadí ji ani mezi diskriminaci. Přitom uchazeči, kteří jsou znevýhodněni tím, že protekci nemají, diskriminováni jsou. Nemají téměř žádnou šanci u výběrové komise uspět.

2.2 Metodika

Pro potvrzení nebo vyvrácení existence protekce při výběrových řízeních ve veřejné správě jsem se rozhodla zaměřit na územně samosprávné celky. Pro objektivní posouzení, jsem oslovila 12 zaměstnanců městských úřadů v Plzeňském a Karlovarském kraji, aby mi v rozhovoru poskytli informace o průběhu výběrového řízení a možné přítomnosti protekce při výběru zaměstnance na volnou pozici. Dále mi šlo o srovnání jiných výběrových řízení, kterými tito respondenti prošli (ať již ve veřejné správě nebo soukromé sféře), a to o zjištění, jak oni sami vidí problematiku protekce uvnitř úřadu.

Při porovnání kvalitativního a kvantitativního výzkumu, jejich výhod a nevýhod, jsem se rozhodla, že použiji ke zkoumání vlivu protekce při výběrovém řízení kvalitativní výzkum.

Tabulka 1 - Rozdíly mezi kvalitativním a kvantitativním výzkumem

	Kvalitativní	Kvantitativní
Úloha kvalitativního výzkumu	Přípravná	Explorace různých interpretací
Vztah mezi výzkumníkem a zkoumaným	Odtahitý	Blízký
Pozice výzkumníka ve vztahu ke zkoumanému	Vně	Uvnitř

Vztah mezi teorií výzkumu a vlastním výzkumem	Potvrzování	Emergence
Strategie výzkumu	Strukturovaná	Nestrukturovaná
Pole zjištění	Nomotetické	Idiografické
Zobrazení sociální reality	Statické a mimo zkoumanou osobu	Procesuální a sociálně konstruované zkoumanou osobou
Povaha dat	Tvrdá, reliabilní	Bohatá, hluboká

Zdroj: (Heller, Sedláková, Vodičková, 1996, s. 16).

Podle Hendla (2012, s. 48) je kvalitativní výzkum procesem hledání porozumění založený na různých metodologických tradicích zkoumání daného sociálního nebo lidského problému. Výzkumník vytváří komplexní, holistický obraz, analyzuje různé typy textů, informuje o názorech účastníků výzkumu a provádí zkoumání v přirozených podmínkách.

Pro dané téma jsem upřednostnila metodu rozhovoru, kde jsem uvítala možnost:

- klást doplňující otázky
- jinak podat otázku, aby byla srozumitelnější
- rozvést zmíněný jev v rozhovoru
- přiblížit se k věrohodnosti dat

Jako nejvhodnější metodu jsem vyhodnotila narativní rozhovor. Podle Hendla (2012, s. 176) není při narativním rozhovoru subjekt konfrontován se standardizovanými otázkami, nýbrž je povzbuzován ke zcela volnému vyprávění. V přípravě narativního rozhovoru určujeme předmět vyprávění a zároveň se hledá subjekt, u něhož je jistota, že bude schopen vyprávět.

Vlastní rozhovor Hendl (2012, s. 176) dělí na čtyři fáze:

1. fáze - Stimulace

Dotazovanému prezentujeme téma a jeho význam. Snažíme se získat jeho důvěru. Pak dotazovaného požádáme, aby začal vyprávět.

2. fáze - Vyprávění

Otázka má být široká a specifická, aby dotazovaný určité téma tématizoval jako úsek svého života. V každém případě musíme dávat pozor, aby šlo o výzvu k vyprávění.

3. fáze - Kladení otázek pro vyjasnění nejasností

Po ukončení vyprávění se tazatel snaží ozřejmit dosud nejasné otázky a vyjasnit rozpory. Také v této fázi se využívá schopnost dotazovaného vyprávět.

4. fáze - Zobecňující otázky

V poslední části rozhovoru se tazatel snaží využít vypravěčovy schopnosti vysvětlování a abstrakce jako experta pro jeho osobní záležitosti. Vypravěči je povoleno odpovídat na otázky typu „proč“, aby se dospělo k vyjasnění významových struktur. Při tom se vyjasňují kritické body biografických zkušeností.

Ke klíčovým kritériím platnosti informací z narativního interview patří, aby se skutečně jednalo o vyprávění. Hlavní váha by však měla být položena na vyprávění vlastního příběhu (od začátku do konce) nebo líčení vývojových procesů (Hendl, 2012, s. 176-177).

Ferjenčík (2010, s. 177-179) rozlišuje z hlediska funkce otázky na sekundární a primární. Primární otázky původně formuluje dotazující se záměrem získat informace týkající se dané oblasti. Pozorného posluchače mohou napadnout další desítky otázek, tzv. sekundární otázky.

Výraznou slabinou mnohých začínajících interviewujících je předčasné a zbrklé používání sumarizace a zrcadlení, ke kterému přistupuje dříve, než získal všechny základní informace o problému. Toto nepochopení může vést k pocitům zklamání, rozladění a snížení motivace pro další spolupráci.

3 Teoretická východiska

3.1 Personalistika

Personální práce (personalistika) tvoří tu část řízení organizace, která se zaměřuje na vše, co se týká člověka v souvislosti s pracovním procesem, tj. jeho získávání, formování, fungování, využívání, jeho organizování a propojování jeho činností, výsledků jeho práce, jeho pracovních schopností a pracovního chování, vztahu k vykonané práci, organizaci, spolupracovníkům a dalším osobám, s nimiž se v souvislosti se svou prací stýká, a rovněž jeho osobního uspokojení z vykonané práce, jeho personálního a sociálního rozvoje (Koubek, 2007, s. 13).

3.1.1 Cíl personálního útvaru

Základním cílem je zabezpečit, aby organizace vytvářela personální strategie, politiku a praxi, které efektivně poslouží všemu, co se týká zaměstnávání a rozvoje lidí a vztahů existujících mezi managementem a pracovníky. Personální útvar může hrát hlavní roli při vytváření prostředí a podmínek, které umožňují lidem, aby co nejlépe využívali své schopnosti a realizovali svůj potenciál jak ku prospěchu organizace, tak ke svému užitku (Armstrong, 2007, s. 65).

3.2 Analýza pracovního místa (profesiografie)

Analýzou pracovního místa se rozumí proces sběru, analýzy a uspořádání informací o obsahu práce s cílem vytvořit základ pro popis pracovního místa a podklady pro získávání, vzdělávání pracovníků, pro hodnocení práce a řízení pracovního výkonu (Armstrong, 1999, s. 209).

Kolman a kol. (2010, s. 71) definuje profesiografii jako důkladné poznání požadavků práce, kterou má budoucí zaměstnanec vykonávat, a pracovního místa, které má zastávat, umožňuje stanovit vzorky chování nebo příznaky, podle nich by mělo být možné předem odhadnout, zda a nakolik se konkrétní uchazeč na dané pracovní místo hodí.

Dle Armstronga (1999, s. 211) analýza pracovního místa poskytuje tyto informace o pracovním místě:

- **celkový účel** – proč pracovní místo existuje a co se očekává od držitele pracovního místa
- **obsah** – povaha a šíře práce, splnění povinností a úkolů, proces přeměny vstupů (znalostí, dovedností a schopností) na výstupy (výsledky)
- **zodpovědnost** – výsledky nebo výstupy, za které držitel pracovního místa zodpovídá
- **kritéria výkonu** – kritéria, měřítko nebo ukazatele, které umožňují zhodnotit, nakolik je práce vykonávána uspokojivě
- **odpovědnost** – úroveň odpovědnosti, kterou držitel pracovního místa musí uplatňovat v souvislosti s šíří a vstupy práce
- **organizační faktory** – vztahy podřízenosti, resp. Nadřízenosti týkající se držitele pracovního místa, tj. kdo komu podléhá přímo nebo funkčně
- **motivující faktory** – zvláštní rysy práce na pracovním místě, které pravděpodobně mohou motivovat nebo demotivovat držitele pracovního místa
- **faktory prostředí** – pracovní podmínky, hlediska zdraví a bezpečnosti, nevhodná pracovní doba, mobilita a ergonomické faktory vyplývající z povahy pracoviště

Popis funkčního místa je jedním ze základních prvků řízení. Určuje účel a povinnosti, které se vážou k určité pracovní funkci, stanovuje kritéria hodnocení výkonu. Díky tomu, že jsou definovány i vstupy a místo v hierarchii, umožňuje popis pracovního místa kvalitnější organizaci práce (Hroník, 2007, s. 41).

3.3 Proces vyhledávání a získávání zaměstnanců

3.3.1 Cíl vyhledávání a získávání zaměstnanců

Obecným cílem získávání a výběru pracovníků by mělo být získat s vynaložením minimálních nákladů takové množství a takovou kvalitu zaměstnanců, které jsou žádoucí pro uspokojení podnikové potřeby lidských zdrojů (Armstrong, 1999, s. 443).

Existují 3 fáze získávání a výběru pracovníků:

- **definování požadavků** – popis a specifikace pracovního místa, určení požadavků a podmínek zaměstnání
- **přilákání uchazečů** – prozkoumání a vyhodnocení různých zdrojů uchazečů, mimo podnik i v něm, inzerce, využití agentur nebo dalších konzultantů
- **vybírání uchazečů** – třídění žádostí, pohovory, testování, hodnocení uchazečů, Assessment Centra, nabízení zaměstnání, získávání preferencí a příprava pracovní smlouvy

Podle Koubka (2007, s. 126) je získávání pracovníků klíčovou fází formování pracovní síly organizace a rozhoduje do značné míry, jaké pracovníky bude organizace mít k dispozici. Rozhoduje tedy o tom, zda bude realizace cílů organizace zajištěna potřebnými pracovníky a jestli bude organizace úspěšná, prosperující a konkurenceschopná.

3.3.2 Zdroje získávání zaměstnanců

Plánování lidských zdrojů probíhá v kontextu s trhem práce. Ten lze rozlišovat podle Armstronga (1999, s. 403) na vnější a vnitřní.

- **Vnější trh práce** – je tvořen lokálním, regionálním, národním a mezinárodním trhem práce. Je nezbytné analyzovat, který z uvedených trhů práce nabídne nejlepší zdroje. Různé druhy kvalifikace a povolání také tvoří trhy práce.
- **Vnitřní trh práce** – je uvnitř firem. Týká se pracovníků, které má firma k dispozici. Vnitřní trh práce může být hlavním zdrojem pokrytí budoucí potřeby pracovních sil prostřednictvím politiky rozvoje pracovníků, vzdělávání, povyšování, plánování kariéry a řízení následnictví ve funkcích.

Tabulka 2 - Zdroje a síly vyhledávání, získávání a výběru

		Síly	
		Vlastní	Cizí
Zdroje	Externí	<p>Personální oddělení provádí nábor a/nebo výběr pracovníků z vnějšího trhu práce.</p> <p>Výhody: "Nová krev" za menší náklady, příchod člověka, který není ve vztazích "zaháčkovaný"</p> <p>Nevýhody: Delší proces adaptace u přijatých, tendence vybírat spíše toho, kdo zapadne, než toho, kdo vnese změnu.</p>	<p>Personální oddělení provádí nábor a/nebo výběr pracovníků z vnějšího trhu práce.</p> <p>Výhody: Znalost externího trhu práce, denodenní zkušenost s metodami výběru, příchod člověka, který není ve vztazích "zaháčkovaný".</p> <p>Nevýhody: Menší citlivost k prostředí firmy, nákladnost náboru a výběru, delší proces adaptace u přijatých.</p>
	Interní	<p>Personální oddělení provádí nábor a/nebo výběr pracovníků z vnitřního trhu práce.</p> <p>Výhody: Znalost firemní kultury a prostředí, menší nákladovost, bez nutnosti adaptace.</p> <p>Nevýhody: Riziko podlehnutí "pověsti", "profesionální slepota", tendence ke kontinuitě nikoli ke změně, menší sklon k netradičním řešením.</p>	<p>Personální oddělení provádí nábor a/nebo výběr pracovníků z vnitřního trhu práce.</p> <p>Výhody: Objektivita, výběr nehledě na zájmové skupiny uvnitř firmy, nezátížený pohled, bez nutnosti adaptace.</p> <p>Nevýhody: Nákladovost náboru a výběru, menší citlivost na firemní hodnoty.</p>

Zdroj: (Hroník, 2007, s. 100).

V případě, že výhody zesilují a nevýhody zeslabují, nabízí se dvě řešení:

- Projekt náboru a výběru
- Assessment Centre

3.3.3 Služby úřadu práce

Úřad práce ČR je státní institucí, která má jako hlavní činnost poskytovat informace z oblasti pracovního trhu a evidovat uchazeče o zaměstnání a volná pracovní místa. Činnost jednotlivých poboček během uplynulých let vykrytalizovala a získala svá specifika.

Podmínky v regionech jsou rozdílné, a proto každé kontaktní pracoviště funguje odlišně. Některé například pořádají s pomocí Okresní obchodní a hospodářské komory burzy práce (Hroník, 2007, s. 125).

3.3.4 Inzerce, Internet

Při vyhledávání zaměstnanců patří inzerce k nejrozšířenějším a nejosvědčenějším způsobům. Důležité je ujasnit si, zda je inzerování skutečně nezbytné. Mezi klasická media patří především periodické tiskoviny, rozhlas a televize. Pro inzerci volného místa se nejvíce využívá tištěné podoby. Některé radiové stanice pořádají burzy volných míst. Inzerce volných míst v televizi není tak rozšířena, protože je finančně náročná (Hroník 2007, s. 127).

Weather, Davis (1992, s. 180) se odvolávají na výrok, že inzeráty hledající zaměstnance by měly být napsány spíše z pohledu uchazeče o práci a jeho motivace než výlučně z pohledu organizace. Charakter inzerátu má významný vliv na množství uchazečů o práci. Inzerát, který je příliš podrobný, může vést k omezení uchazečů a na druhou stranu inzerát příliš podrobný může přilákat velké množství uchazečů, které není možné správně ohodnotit.

Velmi efektivní se stal na českém trhu práce internet. Je obvyklé, že na internetovou verzi inzerátu je více reakcí než na tištěnou. Předpokládá se, že počet portálů zabývajících se trhem práce, nadále poroste (Hroník, 2007, s. 133).

Inzerování by mělo (Armstrong, 2007, s. 348):

- upoutat pozornost
- vytvářet a udržovat zájem
- stimulovat akci

3.3.5 Volba dokumentů a informací požadovaných od uchazečů

Podle J. Koubka (2007, s. 142) jde o krok, který může ovlivnit úspěšnost pozdějších fází výběru. Do značné míry totiž na něm závisí to, jak podrobné, spolehlivé a obsazovanému místu přiměřené informace organizace o uchazeči získá.

Nejčastěji požadovanými dokumenty jsou kopie dokladů o vzdělání a praxi, vyplněný dotazník organizace, životopis, hodnocení či preference z předchozích zaměstnání, výpis z rejstříku trestů, lékařské vysvědčení o zdravotním stavu, průvodní dopis, v němž uchazeč vysvětlí, proč se o zaměstnání zajímá (v případě uchazečů o vedoucí místa nebo specialistů).

Vyžadování kopie lustračního osvědčení (upraveno zákonem č. 451/1991 Sb.) je jen v některých organizacích (státních a s většinou účastí státu) a na určitých funkcích jde o zákonnou praxi.

3.3.5.1 Dotazník organizace pro uchazeče o zaměstnání

Používání dotazníků je velmi rozšířené. Používá se jako prostředek k získání informací o uchazeči. Organizace si nechávají navrhnout nebo sami navrhnou svůj vlastní dotazník (Koubek, 2007, s. 143).

Je-li potřeba nastavit „motivační bariéru“, mohou se podle Hroníka (2007, s. 157) použít rozsáhlejší dotazníky. Pokud se uchazeč nechá takovým dotazníkem odradit, bude to vítané kritérium testující odhodlanost a motivovanost.

Díky dotazníku se velmi snadno vytřídí uchazeči, kteří by měli být pozváni k pohovoru.

Existují 2 formy dotazníků (Koubek, 2007, s. 144):

- **jednoduchý** – umožňuje uvést jenom holá fakta
- **otevřený** – umožňuje podrobněji popsat některé skutečnosti, zaujmout postoje či vyjádřit se k některým otázkám

3.3.5.2 Životopis uchazeče o zaměstnání

Dle Hroníka (2007, s. 156) je životopis základní metodou zjišťování personální anamnézy a patří mezi oblíbené metody výběru zaměstnanců. Posuzovatelé hledí v první řadě na informace o vzdělání. Výběr varianty životopisu je závislá na oboru, v němž firma působí a na její kultuře.

Uchazeč jej může použít opakovaně při hledání pracovního místa.

Existují tři typy životopisů:

❖ **Strukturovaný životopis**

Jedná se o „životopisný dotazník“, který poskytuje podobné informace jako dotazník. Ve strukturovaném životopisu jsou charakteristická především "tvrdá fakta", která jsou sdělována stručnou a jasnou formou (Hroník, 2007, s. 157). Organizace ho stále víc požadují.

Koubek (2007, s. 145) doplňuje, že aby byl strukturovaný životopis organizaci něco platný, musí stanovit jeho strukturu a seznámit s ní uchazeče, popřípadě mu v nabídce zaměstnání sdělit, kde může formulář strukturovaného životopisu získat.

Obvykle obsahuje (Hroník, 2007, s. 157):

- osobní údaje a rodinné údaje
- odborné cíle
- pracovní praxi (uváděnou ve zpětné chronologii)
- vzdělání
- kurzy, školení, osvědčení
- veřejnou činnost
- zájmy a volný čas
- reference, resp. kontakt na osoby, které jsou schopny poskytnout doporučení k přijetí

❖ **Volný životopis**

V praxi se lze setkat i s požadavkem volného životopisu psaného rukou na nelinkovaný papír. Na uchazeče to může působit, že bude písmo posouzeno grafologem. Může to být praxí, ale nemusí (Hroník, 2007, s. 157).

Volný životopis je volným polem pro uchazeče, v něm může vyjádřit, co je pro něj důležité a co ne. Podrobnější informace a zamlčené lze zjistit až při osobním rozhovoru.

❖ **Polostrukturovaný životopis**

Charakteristické pro tento druh životopisu je, že zachovává výhody volného životopisu a zároveň si organizace ulehčují práci se získáváním porovnatelných informací o jednotlivých uchazečích. V životopise musí uchazeči poskytnout informace, které organizace vyžaduje pro účely posouzení jejich způsobilosti. Nejčastěji posuzovanými údaji je vzdělání a praxe (Koubek, 2007, s. 145).

3.3.6 Předvýběr uchazečů

Hlavním cílem této fáze činnosti personalisty je vyřídění přijatých nabídek v podobě životopisů. Dochází k postoupení uchazečů do dalšího kola, když splní kritéria.

Dostatečným impulsem pro vyřazení nabídky uchazeče může být i pozdní doručení, když je stanoven v podmínkách termín ukončení přijímání nabídek. Po vybrání kandidátů pro další kolo, je povinností organizace tuto skutečnost oficiálně oznámit těm, kteří postupují, ale i neúspěšným. Součástí písemné informace by mělo být stručné zdůvodnění neúspěchu, které ovšem nesmí mít ponižující nebo urážlivou formu (Matějka, Vidlař, 2007, s. 46).

Koubek (2007, s. 154) zařazuje ve fázi předvýběru uchazeče do tří skupin:

- **velmi vhodní** - musejí být v každém případě pozváni k výběrovým procedurám
- **vhodní** - jsou zařazeni do dalších procedur výběru tehdy, pokud počet velmi vhodných uchazečů je nedostačující; uchazečům je možné zaslat informaci (tzv.

rezervační dopis), že v tomto případě není možné uspokojit jejich zájem o zaměstnání, ale v případě potřeby by se organizace na uchazeče přímo obrátila

- **nevhodní** – uchazečům se zašle zdvořilý odmítací dopis s poděkování za jejich zájem o práci v organizaci

3.4 Výběr zaměstnanců

3.4.1 Úkolem výběru zaměstnanců

Úkolem výběru pracovníků je rozpoznat, který u uchazečů o zaměstnání, shromážděných během procesu získávání pracovníků a prošlých předvýběrem, bude pravděpodobně nejlépe vyhovovat nejen požadavkům obsazovaného pracovního místa, ale přispěje i k vytváření zdravých mezilidských vztahů v pracovní skupině (týmu) i v organizaci, je schopen akceptovat hodnoty příslušné pracovní skupiny (týmu), útvaru a organizace a přispívat k vytváření žádoucí týmové a organizační kultury a v neposlední řadě je dostatečně flexibilní a má rozvojový potenciál pro to, aby se přizpůsobil předpokládaným změnám na pracovním místě, v pracovní skupině (týmu) i v organizaci (Koubek, 2007, s. 166).

Když se v průběhu výběrového procesu nevyřadí nebezpeční uchazeči o práci, může to vést k negativním právním a finančním dopadům (Werther, Davis, 1992, s. 204).

Výběr zaměstnanců je svým způsobem pokusem o předvídání budoucnosti. Naše návyky z jiných přístupů k předvídání budoucnosti mohou ovlivnit to, jak vnímáme poznatky zjištěné při výběrovém řízení (Kolman a kol., 2010, s. 135).

3.4.2 Metody výběru a posuzování pracovníků

Dle Kolmana a kol. (2010, s. 84-85) můžeme metody výběru a posuzování pracovníků můžeme rozdělit do sedmi hlavních skupin:

- rozhovor
- psychologické testy
- reference
- životopisné údaje
- praktické zkoušky

- grafologická analýza
- Assessment Centre

3.4.2.1 Rozhovor

Rozhovor neboli pohovor je nejpoužívanější a rozhodující metodou při výběru zaměstnanců. Umožňuje poznat uchazeče a sbírat údaje o něm. Na straně uchazeče slouží k poskytnutí informací o organizaci a práci v ní.

Existují tři typy rozhovorů podle množství účastníků (Koubek, 2007, s. 178):

- Pohovor 1+1
- Pohovor před komisí (panel)
- Postupný pohovor (série pohovorů)
- Skupinový pohovor (skupina uchazečů a naproti nim více posuzovatelů)

Dále se rozhovory liší podle rozsahu, v němž se drží předem stanovené struktury a souborem otázek.

Dle Kolmana a kol. (2010, s. 84) máme 2 základní typy otázek otevřené a uzavřené. Podle druhu se liší vhodnost jejich použití a také výsledky, které s jejich pomocí můžeme získat.

- **Uzavřené otázky** jsou velmi často užívány. Jsou to ty otázky, na které lze odpovědět většinou jedním slovem (nejčastěji jsou možnostmi ano a ne). Uzavřené otázky upřednostňujeme v dotaznících.
- **Otevřené otázky** vyžadují odpověď o více slovech, zpravidla jde o rozvinutí vysvětlení. V rozhovoru při otevřených otázkách je typické, aby se uchazeč o zaměstnání rozhovořil a tazatel naslouchal.

3.4.2.2 Psychologické testy

Zadávání testů a jejich vyhodnocování nemusí být záležitostí psychologa, tuto práci může vykonávat důkladně proškolený pracovník. Výběr testů a jejich interpretace je však v kompetenci erudovaného psychologa. V případě, že jsou psychodiagnostické testy součástí programu Assessment Centra, je zadávání psychologem nezbytné (Hroník, 2007, s. 192).

Psychologické testy obtížně vyhodnocují motivaci a morální zralost. Snadno zjistí povahové vlastnosti a mohou odhalit i velmi slabé neuropsychické poruchy.

Kolman a kol. (2010, s. 91) rozděluje psychologické testy na dvě kategorie:

- testy mentálních schopností (např. inteligence)
- osobnostní testy a dotazníky

3.4.2.3 Reference

Reference či doporučení jsou zpravidla vyjádření předchozího nebo současného zaměstnavatele. Využívají v závěrečné fázi výběrového řízení. Zjištěná validita je nízká z důvodu malé spolehlivosti (Kolman a kol., 2010, s. 85, 95).

3.4.2.4 Životopisné údaje

Životopisné údaje lze získat od samotného uchazeče nebo formou dotazníku. Ty bývají někdy dosti rozsáhlé. Při výběru zaměstnanců mají životopisné údaje velmi dobrou kritériální validitu, v podstatě jednu z nejlepších (Kolman a kol., 2010, s. 85, 95).

3.4.2.5 Praktické zkoušky

Praktické zkoušky ověřují zvládnutí některé činnosti, která je pro výkon zaměstnání typická. V podstatě lze podle Kolmana a kol. (2010, s. 93) rozlišovat 2 typy praktických zkoušek. Prvním typem jsou zkoušky pro uchazeče, kteří již mají s danou prací zkušenosti. Druhým typem jsou zkoušky cvičitelnosti - pro uchazeče, který s danou prací zkušenosti nemá.

3.4.2.6 Grafologická analýza

Grafologickou analýzou neboli rozborem písma zjišťujeme povahové rysy uchazeče.

Spočívá ve zjištění povahových rysů uchazeče na základě charakteristik jeho písma, jako je sklon písma, tvary písmen apod. Ke grafologické analýze je zapotřebí delší rukopis, napsaný za běžných okolností (Kolman a kol., 2010, s. 85). Tato metoda je málo spolehlivá a doporučuje se, použít ji jen s dalšími prediktory.

3.4.2.7 Assessment Centre

Český ekvivalent Assessment Centre je diagnosticko-výcvikový program, při které se kombinuje několik výběrových metod. Touto metodou se především sledují projevy chování a programy vedou vyškolení posuzovatelé.

Nejčastější kombinací bývá vyšetření psychologickými testy, rozhovor a pracovní zkoušky. Uchazeči se zpravidla šetření zúčastňují po skupinách. Tato metoda je časově náročná, trvá několik dní až týden (Kolman a kol., 2010, s. 85).

Metoda Assessment Centre je v posledních letech oblíbená a značně úspěšná, ale kvůli vyšším nákladům, se používá jen u některých pozic.

Koubek (2007, s. 179) uvádí, že tato metoda je sice nákladnější, zaručuje však větší efektivnost výběru pracovníků. Nicméně tato metoda nevyklučuje vliv subjektivních faktorů na straně hodnotitelů.

3.5 Postavení úředníků územních samosprávných celků dle zákona č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků a znění pozdějších předpisů

3.5.1 Vymezení pojmů

Územní samosprávný celek – kraj (vyšší) nebo obec (základní)

Úředník – zaměstnanec územního samosprávného celku podílející se na výkonu správních činností

Vedoucí úředník – úředník, který je vedoucím zaměstnancem

Vedoucí úřadu – vedoucí úředník, který vykonává funkci tajemníka úřadu

3.5.2 Předpoklady pro vznik pracovního poměru úředníka

Úředníkem se může stát fyzická osoba, která splňuje následující podmínky:

- a) je státním občanem ČR nebo je cizím státním občanem a má v ČR trvalý pobyt,
- b) dosáhla věku 18 let,
- c) je způsobilá k právním úkonům,
- d) je bezúhonná
- e) ovládá jednací jazyk (podle správního řádu i zákona o správě daní a poplatků se v řízení jedná v českém jazyce; oba zákony umožňují poměrně široké užití slovenštiny),
- f) splňuje další předpoklady pro výkon správních činností stanovené zvláštním právním předpisem.

Pouze s osobou, která splňuje výše uvedené podmínky, lze uzavřít pracovní smlouvu. Vedoucí úředník musí splňovat navíc podmínku „negativního lustračního osvědčení“ podle lustračního zákona.

Vedoucí úřadu musí kromě shora uvedených podmínek pro vedoucího úředníka splňovat ještě podmínku nejméně tříleté praxe, a to:

- a) jako vedoucí zaměstnanec (bez ohledu na to, zda ve veřejné či soukromé sféře),
nebo
- b) při výkonu správních činností v pracovním poměru k územnímu samosprávnému celku nebo při výkonu státní správy v pracovním nebo služebním poměru ke státu,
nebo
- c) ve funkci člena zastupitelstva územního samosprávného celku dlouhodobě uvolněného pro výkon této funkce

Tříletá praxe musí být splněna v průběhu osmi let bezprostředně předcházející jmenování do funkce.

3.5.3 Veřejná výzva a výběrové řízení

Zákon o úřednících se snaží zajistit, aby místa úředníků byla obsazována transparentním způsobem a aby možnost ucházet se o místo úředníka mělo co nejširší pole zájemců. Zákon rozeznává dvě formy zveřejňování volných pracovních míst, a to veřejnou výzvu a výběrové řízení.

Výběrové řízení je podmínkou pro jmenování do funkce vedoucího úředníka včetně vedoucího úřadu a pro vznik pracovního poměru na dobu neurčitou úředníka úřadu.

Uzavření pracovní smlouvy v ostatních případech předchází veřejná výzva (není třeba, má-li být obsazeno místo na dobu určitou).

3.5.3.1 Veřejná výzva

Veřejná výzva se vyvěšuje na úřední desce nejméně 15 dnů přede dnem určeným pro podání přihlášek zájemců. Zákon vyžaduje, aby byla veřejná výzva zveřejněna i způsobem umožňujícím dálkový přístup (tedy na internetu). Tato povinnost by měla být splněna automaticky již z toho důvodu, že obsah úřední desky se zveřejňuje na internetu podle správního řádu.

Veřejná výzva musí obsahovat předepsané náležitosti uvedené v zákoně o úřednících. Pokud jde o jiné požadavky územního samosprávného celku pro vznik pracovního poměru odpovídající povaze správní činnosti, kterou má zájemce vykonávat, může se jednat o jazykové znalosti, znalost práce s výpočetní technikou, ovládání psaní na stroji apod.

Proces výběru zájemce o místo prostřednictvím veřejné výzvy shrne vedoucí úřadu ve veřejné správě, do níž mohou všichni zájemci nahlédnout. Zákon nespécifikuje průběh procesu a je tedy na posuzovateli, jakým způsobem zájemce posoudí (např. zda je pozve k pohovoru).

Výsledkem nemusí být vždy uzavření smlouvy s některým ze zájemců; je možné, že žádný z kandidátů nebude vhodný pro obsazení volného místa, a pracovní smlouva tak nebude uzavřena se žádným ze zájemců.

3.5.3.2 Výběrové řízení

Výběrové řízení vyhlašuje vedoucí úřadu; má-li být obsazeno místo vedoucího úřadu, vyhlašuje je hejtman nebo starosta (resp. primátor). Pro oznámení o vyhlášení výběrového řízení platí, pokud jde o jeho obsah a o místo a dobu zveřejnění, obdobné podmínky jako pro veřejnou výzvu. Po shromáždění všech přihlášek předá ten, kdo výběrové řízení vyhlásil, přihlášky výběrové komisi, která uchazeče posuzuje.

3.5.4 Výběrová komise

Výběrová komise je nejméně tříčlenná. Jejího předsedu a ostatní členy jmenuje ten, kdo výběrové řízení vyhlásil (vedoucí úřadu, hejtman nebo starosta, resp. primátor). Alespoň jednu třetinu členů komise tvoří úředníci územního samosprávného celku, který výběrové řízení vyhlásil. Při nejnižším možném počtu členů komise (tři) postačí, bude-li jejím členem jeden úředník územního samosprávného celku, který výběrové řízení vyhlásil. Ostatními členy komise mohou být jak úředníci jiného územního samosprávného celku, tak jakékoliv jiné osoby. Není ani vyloučeno, aby všichni členové komise byli úředníky územního samosprávného celku, který výběrové řízení vyhlásil.

Jednání výběrové komise je neveřejné. Výběrová komise jedná, je-li přítomna nadpoloviční většina všech jejích členů, a rozhodnutí přijímá nadpoloviční většinou hlasů přítomných členů, výběrové komise. Při počtu tří členů je komise usnášeníschopná za účasti dvou členů (v takovém případě je k přijetí rozhodnutí třeba souhlasu obou členů). Výběrové komise posoudí uchazeče, přičemž je pozve k jednání, je-li to nutné k posouzení, zda splňují stanovené požadavky. Ze zákona o úřednících vyplývá, že v takovém případě pozve k jednání všechny uchazeče, kteří předložili úplnou přihlášku včetně dokladů, které je nutné k ní připojit, a kteří splňují předpoklady pro vznik pracovního poměru, případně pro jmenování (viz zákon o úřednících). Není tedy možné pozvat jen vybrané uchazeče (jen že by nesplnili podmínky uvedené v předchozí větě).

O posouzení uchazečů pořídí výběrová komise písemnou zprávu, která obsahuje především seznam a pořadí uchazečů. Další náležitosti zprávy stanoví zákon o úřednících. Předseda komise předá zprávu tomu, kdo výběrové řízení vyhlásil. Ze seznamu, který obsahuje pořadí uchazečů, je vybrán uchazeč, s nímž je uzavřena pracovní smlouva nebo je jmenován do funkce vedoucího úřadu či vedoucího úředníka. Pro toho, kdo uzavírá pracovní smlouvu nebo jmenuje do funkce (rada, starosta, tajemník) není zpráva výběrové komise závazná, a nemusí být proto vybrán první v pořadí (nemůže být ovšem vybrána osoba stojící mimo seznam). Může nastat rovněž situace, že nebude vybrán nikdo z uchazečů.

3.6 Stát jako zaměstnavatel

Ve veřejné správě se přestalo mluvit o kádrování a nastoupilo řízení lidských zdrojů. Systém řízení veřejných zdrojů ve veřejném sektoru má zajistit:

- využití těchto zdrojů v souladu s požadavky vnitřní a vnější efektivity (úředníci musí být zdatní a zároveň využívat svou schopnost plně k dosažení předurčených cílů);
- odezvu na legitimní politické požadavky, a to i v turbulentních podmínkách (stav ve veřejném sektoru bývá hektický);
- stabilizaci kvalifikovaných a kompetentních pracovníků (což nebývá vzhledem k platovým poměrům právě snadné);
- dodržení adekvátního stavu znalostí o tom, co a jak se má a může dělat (politici obvykle mají představu, že jejich rozhodnutí jsou „administrativně proveditelná“, a pokud jsou administrativou zklamáváni, mohou mít sklon dotahovat některá svá rozhodnutí do administrativní podoby jinými prostředky, obvykle za cenu značných ztrát);
- individualizaci vztahu mezi tím, co kdo umí a k čemu má pozitivní vztah a co je třeba dělat (ne vždy jsou výsledky toho, koho úřadování opravdu al lidsky baví, přínosné (Pomahač, 1999, s. 70).

Tradiční rolí státu bylo jednat jako „modelový“ zaměstnavatel, uplatňoval pokrokové formy zaměstnávání lidí, jako jsou jistota zaměstnání, uznání odborů, dohodnuté postupy

v zaměstnaneckých vztazích se silným důrazem na vzájemné konzultování, spravedlivé odměňování, stejné příležitosti a stejné odměňování, výsluhové penze, vzdělávání a zaměstnávání osob se změněnou pracovní schopností (Armstrong, 1999, s. 59).

Ve dvacátém století se organizace velmi rozrostly v objemu výstupů i v počtu lidí, kteří v ní pracovali. Enormně vzrostla nejen velikost výrobních podniků a firem, ale i institucí státních i veřejné správy. Organizace do té doby nebyly zvyklé a asi ani neuměly pracovat s takovými počty lidí (Kolman a kol., 2010, s. 20).

Tlak na snižování nákladů a počtu státních zaměstnanců a převedení činností na agentury, které mohou vytvářet svou vlastní zaměstnaneckou politiku, znamená, že stát již není takovým vzorem či modelem, jako tomu bylo před příchodem 80. let.

Mnohá ministerstva a vládní orgány však zjistily, že je obtížné přijmout a uplatnit systémy odměňování založené na výkonu (Armstrong, 1999, s. 59).

3.6.1 Chyby při získávání a výběru zaměstnanců úřadu

Největšími chybami dle Pavlíka a kol. (2014, s. 42) jsou:

- Při stanovování požadavků na danou pozici jsou uváděny neadekvátní požadavky (např. výborná znalost jazyka, přitom jej uchazeč v práci neuplatní a po čase odejde).
- Na některých úřadech vůbec neprobíhá předvýběr a požadavky jsou vyhodnocovány až s výběrovou komisí, čímž dochází ke zbytečnému zatížení jejích členů.
- Uchazeči jsou vybíráni převážně podle splnění "tvrdých" požadavků a nikoli podle toho, zda zapadnou do kolektivu.
- Rozhovor s uchazečem není strukturovaný a předem připravený. Otázky jsou kladeny náhodně, nelze tak jednotlivé uchazeče jednoznačně porovnat.
- Hodnocení uchazečů probíhá spíše intuitivně.
- Nejsou využívány jednotné formuláře k záznamu hodnocení uchazeče.
- Interní zdroje zaměstnanců jsou málo využívány.

- Nejčastější a mnohdy jedinou metodou výběru je rozhovor, moderní metody typu Assessment Centra či psychodiagnostiky jsou málo využívány.

3.6.2 Mýty v organizaci

Mýty, existující v organizaci, jsou určité způsoby uvažování či nežádoucí chování v organizaci. Nemají racionální základ, ale vznikají spíše proto, že lidé potřebují něčemu věřit (Lukášová, 2004, s. 23).

3.7 Sociální a lidské důsledky výběru

Podle Kolmana (2010, s. 96) existují dva aspekty aplikace metod výběru, obě souvisejí s onou velmi významnou kvalitou společenského života, kterou bychom mohli nejspíše označit jako „slušnost“. V první řadě jde o slušnost ve vztahu k příslušníkům odlišných skupin a ve druhé o obyčejnou lidskou slušnost vůči uchazeči.

Výběrové řízení klade na uchazeče dosti značné nároky, zejména na emocionální, a proto neúspěch může vážně ranit. Zástupce organizace může jednat necitlivě a arogantně. Organizace s odmítnutími musí zacházet ohleduplně. Je vhodné odmítnutému uchazeči poskytnout cenné rady, které mu usnadní hledání jiného pracovního uplatnění.

Kvalitní výběr zaměstnanců mohou zajistit jen validované metody. Použití nevalidních metod je jen ztráta peněz a času. Použití zdravého rozumu však zabrání vážnějším chybám a je levné.

3.7.1 Nadřazenost

I když se uchazeč přihlásí do výběrového řízení pokusně, je nepravděpodobné, že by při tom neprožil okamžiky, v nichž by se cítil v poníženém postavení nebo dokonce poníženě. I silná povaha zažije alespoň chvíle nejistoty a pochybností. Ponížení je však pravým opakem nadřazenosti a obě zpravidla existují vedle sebe. Když jeden člověk je ponížen, s druhým se děje pravý opak (Kolman a kol., 2010, s. 123-124).

3.7.2 Protekce, nepotismus

Nepotismus je jednou z forem protekce. Označuje systém obsazování funkcí, v němž jsou preferováni příbuzní proti ostatním. Může být uplatňován na státní úrovni při obsazování politických funkcí, ale i v komunitách, organizacích, institucích a firmách.

Je-li potřeba obsadit nějakou významnou funkci, ze dvou kandidátů s přibližně stejnou kvalifikací raději zvolím toho, kterého důvěrně znám (Maříková, Petrusek, Vodáková, 1996, s. 683-684).

Keller (1995, s. 59) uvádí, že vlivem postupující marketizace našeho myšlení a našich postojů chápeme protekci nikoli jako závazek věrnosti, ale spíše jako bezúročnou půjčku s neomezenou dobou splatnosti. Výměna služeb a protislužeb probíhá ve skrytu a pololegálně, protože její provozování nelze nijak legitimizovat ve společnosti naplněné rétorikou, nikoliv praxí, rovností.

Protekce představuje nejefektivnější způsob, jak spolehlivě navigovat svou vlastní sociální hru v prostředí světa přeplněného neosobními organizacemi. Člověk zároveň hledá patrony v těch oblastech, na nichž má eminentní zájem, kam však jeho kompetence nesahají.

3.7.2.1 Konexe a známosti

Konexe a známosti, které jsou velmi účinnou strategií v situacích zjevné nerovnosti mezi občanem a organizací, pochopitelně produkují novou nerovnost – mezi samotnými občany. Konexe nepropojují pouze jednotlivce, ale celé rodiny.

Tvořit si známosti má smysl jen ve světě, kde žádné statky nejsou dostupné všem ve stejné kvalitě a ve stejném čase.

Zatímco běžné konexe drobných zaměstnanců mívají spíše podobu drobných sousedských výpomocí, které nám pomáhají přeskočit v pořadí méně disponované žadatele, u náročné špičkové známosti manažerské elity umožňují špičkám organizací učinit ze svých konexí a vhodných známostí základ svého způsobu života (Keller, 1995, s. 60-67).

Z ankety internetového portálu www.jobs.cz vyplynulo, že většina lidí nevěří, že jim poctivá práce sama o sobě zajistí postup. Spíše jde o to, umět svou práci prodat, ale také se líbit šéfovi, taktizovat a občas využít intrik.

Dle výzkumu SC&C si nejčastěji mladí od 18 do 29 let (35%) myslí, že se při budování kariéry neobejdou bez protekce (www.idnes.cz).

3.7.3 Sociální rozvrstvení podle protekcí

Keller (1995, s. 67-71) rozlišuje tři vrstvy protekcí, přičemž vrstvu horní a dolní dále rozděluje:

Vyšší horní vrstva

Leze sem zařadit ty, kdo mají ve společnosti „jméno“. Jsou známí natolik, že je není třeba nikomu zvlášť představovat. Sami nemohou znát ani zlomek těch, kdo znají je, a ani je znát nepotřebují, neboť jejich jméno jim otvírá dveře všude.

Nižší horní vrstva

Patří sem lidé, jejichž sociální kapitál je takový, že jim umožňuje navazovat špičkové známosti všude tam, kde to z nějakého důvodu uznají za vhodné a potřebné. Mohou za to na oplátku nabídnout zprostředkování jiných vysoce zajímavých kontaktů. Protekce z jejich strany je neméně účinná jako protekce kohokoli z první kategorie.

Střední vrstva

Mohou nabídnout jakoukoliv adekvátní protislužbu za drobnou protekci, na které mají zájem, tedy naprostá většina populace. Zisk z každé protekce je událostí, na které je třeba poctivě pracovat. Protekce nesplývá se životním způsobem, jako je tomu v případě horních vrstev. Známosti nastupují zvláště v kritických momentech, netečou proudem.

Vyšší dolní vrstva

Jsou sice do řetězce protekcí zapojováni, ale zůstávají věčnými dlužníky, neboť mohou nabídnout jen málo. Síť protekcí je příjemné zachovat, kdo ví, zda se vděčnost klientů nebude ještě někdy hodit.

Nižší dolní vrstva

Tato vrstva lidí nedostává šanci být někomu vděčná za jeho protekci. Držet nad nimi ochrannou ruku je nebezpečné, v očích ostatních to nepřidávána úctě, nýbrž spíše deklasuje.

4 Výzkum protekce při výběru zaměstnanců

4.1 Předmět narativního rozhovoru při výzkumné práci

Tématem narativního rozhovoru pro výzkumnou práci bylo zjistit, zda je přítomna protekce při výběrovém řízení, konkrétně na městských úřadech Plzeňského a Karlovarského kraje. Zaměstnanci městských úřadů v Chebu, Blovicích, Plzni, Přešticích, Spáleném Poříčí odpovídali v úvodu na dvě otázky:

- Jaký je jejich věk.
- Jaké mají nejvyšší dosažené vzdělání.

Další část rozhovoru, ve kterém volně vyprávěli, měla tyto základní body:

- Kde a jak se dověděli o volné pozici u veřejné správy.
- Jaký byl průběh výběrového řízení u veřejné správy, včetně složení výběrové komise a jaké byly požadavky organizace na pracovní pozici.
- Jestli mají osobní zkušenost s jinými výběrovými řízeními (ve veřejné správě nebo soukromém sektoru).
- Jak hodnotí protekci u organizace, zda někoho požádali o protekci, nebo o ni někdo poprosil je.
- Zda pozorují mezi kolegy příbuzenské svazky, nebo oni sami mají v organizaci rodinné příslušníky.

4.2 Rozhovory se zaměstnanci

1. rozhovor

Žena byla oslovena pracovnící městského úřadu, zda by se nechtěla zúčastnit výběrového řízení na pozici účetní. U výběrového řízení bylo přítomno asi 5 až 6 lidí. Ptali se na její zkušenosti s účetnictvím a počítačem. Strach neměla, protože pohovor měl uvolněný průběh. Na jiném výběrovém řízení nikdy nebyla, proto nemůže výběrové řízení srovnat s jinými. Protekce v jejím případě nehrála roli. Zaměstnankyně, kterou byla oslovena, příliš neznala a v té době také nikoho jiného z městského úřadu. Nemyslí si, že by na úřadě, kde pracuje, byla protekce přítomna. Nyní je tajemnicí na úřadě

a zaměstnance vybírají podle toho, co umí. Jiný přístup k výběrovému řízení podle ní není možný. Ona sama rodinné příslušníky na úřadě nemá.

2. rozhovor

O volné pozici na městském úřadě se dozvěděla od sousedky. Již je to více jak 10 let a domnívá se, že nebylo výběrové řízení tak náročné, jak je tomu dnes. Myslí si, že se o volné místo ucházely další 4 ženy. Vyplňovaly dotazník týkající se budoucí práce a poté odpovídala výběrové komisi na jejich otázky. Komise zasedala pětičlenná a byla složena ze zaměstnanců městského úřadu a zastupitelů města. Respondentka nemůže porovnat výběrové řízení, jiných se neúčastnila. Nepocituje, že by byla na úřadě přítomna protekce a ani ji nepovažuje za stěžejní k získání zaměstnání u městského úřadu. Nyní na úřadě pracuje její dcera. Vyhrála výběrové řízení a komise se jí ptala, zda jsou příbuzné. Před tím, než nastoupila na úřad, pracoval na něm také její otec jako údržbář.

3. rozhovor

O volném pracovním místě na sekretariátu odboru se dozvěděla od svého otce, který našel inzerát na stránkách úřadu. Výběrové řízení se skládalo z pohovoru, testu na počítači a psychotestů, které jim zadávala paní psycholožka. Testy trvaly 4 hodiny. Otázky byly směřované na osobnost, na chování ve stresových situacích a na reakci při případné snaze o uplácení. Byla dotazovaná, jak by řešila konkrétní situaci. Samotný pohovor s nadřízenou trval přibližně hodinu. O pozici se ucházely další 3 ženy. Celkově měla z výběrového řízení dobrý pocit, vše probíhalo v klidu, bez stresu, nikdo nebyl nepříjemný a nespíchal. Zaměstnankyně nemá jinou zkušenost, jelikož do jiných zaměstnání nastupovala bez výběrového řízení. Vždy to bylo v soukromé sféře a na základě osobního setkání s krátkým pohovorem, co by si zaměstnavatel představoval a zda by byla schopna splnit jeho požadavky. Protekci nevyužívala, i když se snažila oslovit někoho známého. Pár známých jí později také oslovilo. Domnívá se, že je protekce přítomna všude a kdo říká, že ne, tak nemluví pravdu. Neví, zda je protekce nutná, ale v mnoho případech potřebná. V organizaci jsou zaměstnání rodinní příslušníci jejich kolegů a kolegyně. I ona sama má na úřadě rodinné příslušníky.

4. rozhovor

Rozhodla se přihlásit do výběrového řízení po té, co jí o volném místě řekla maminka, která je u městského úřadu zaměstnána. Výběrové řízení probíhalo v 1. kole písemným testem. Do 2. kola s ní postoupili další 4 zájemci o pozici. Jednalo se o ústní pohovor před deseti zastupiteli města. Byla velmi nervózní. Již absolvovala jedno výběrové řízení u soukromé firmy. Vyplňovala znalostní dotazník na počítači a potom ji pozvali k ústnímu pohovoru, kde hovořila jen s majitelkou firmy. Pohovor byl přátelský, komorní a bez oficialit. Na úřadě byla již před výběrovým řízením na školní praxi a později na brigádách. Dělala tam pomocné administrativní práce. Nedokáže posoudit, zda je protekce v organizaci při výběrovém řízení potřebná a nutná. Jde o malý úřad a zaměstnanci se tam téměř nemění, ale nyní je vyhlášeno výběrové řízení a už několik zastupitelů chce být u výběru v komisi. Domnívá se, že budou chtít někoho „protěžovat“. Na úřadě má zaměstnány rodinné příslušníky, kteří jí pomohli k získání praxe a brigády. Při výběrovém řízení to bylo pro ni spíš obtížnější.

5. rozhovor

O volném pracovním místě si přečetla v místním tisku. Při výběrovém řízení psala test na PC, který zjišťoval znalosti počítačových programů. Jazykový test prověřoval znalosti z překladu textu. Dále probíhal pohovor před komisí, ve které zasedalo asi 5 lidí. V požadavcích na tuto pozici byla znalost správního řádu a zákona o obcích. Překvapilo ji, že při prověření znalostí z praxe dávala komise hodně „chytáků“. Dále se přítomní ptali na konkrétní obec (počet členů zastupitelstva, vedení města atd.). Byla vybrána asi ze 40 uchazečů. Ptali se, kdy by mohla nastoupit do pracovního poměru. Bylo to pro ně dost podstatné, protože potřebovali místo obsadit ihned. Nakonec na ní počkali dva a půl měsíce, protože v době pohovoru současný zaměstnavatel netušil, že chce odejít a bude se účastnit výběrového řízení. Zúčastnila se v minulosti výběrového řízení v soukromém sektoru. Neví, kolik se hlásilo uchazečů, protože přicházeli v jiný termín a čas. Probíhalo to úplně jinak. Hlavně tam šlo o znalost jazyků, protože se jednalo o francouzskou firmu, která měla území ČR pobočku. Byla to časově hodně náročná práce a malé finanční ohodnocení. Dalším důvodem, proč zkusit jít pracovat do státní správy, bylo, že šlo o zaměstnání v místě bydliště, o stabilní zaměstnání a větší plat. O protekci nikoho na úřadě nepožádala, protože tam žádného neznala. Když pak byla u několika výběrových

řízení v komisi, byla svědkem „protěžování“ uchazeče. Domnívá se, že jestli někdo má možnost oslovit někoho známého a pořádat ho o protekci, vyplatí se mu to. Jestliže jsou například dva lidé v komisi, kteří se tam snaží uchazeče prosadit, tak musí ostatní přesvědčit, že je to vhodný kandidát. Proto musí předvést alespoň nějaké znalosti, jinak nemají šanci s argumenty. Záleží hlavně také, na jaké pracovní místo je uchazeč vybírán. Byla ve výběrové komisi jen na nižší pozici. Nyní jí přijde, že se situace po deseti letech změnila. Na pozici, na které se dříve hlásilo 40 lidí, se nyní hlásí jen do 10 uchazečů. Myslí si, že hlavním důvodem je, že se všeobecně ví o nízkých platech u státní správy a čím dál tím více stresující práci. V nedávné době se uskutečnilo výběrové řízení, vedoucí by rád přijal na pozici muže. Po odchodu posledního pracovníka mužského pohlaví se již žádný nepřihlásil, jen mladé slečny, tak byla jedna z nich přijatá. Myslí si, že z finančních důvodů se již žádný muž na podobnou pozici nepřihlásí. Uvádí, že se řeší zastupitelnost a pracovníci musí absolvovat další zkoušky zvláštní odborné způsobilosti. Ráda by odešla do jiného zaměstnání kvůli nízkému platu a stresu. Nyní to ale není možné z rodinných důvodů a dálkového studia na vysoké škole. Domnívá se, že nejvíce spokojených zaměstnanců je mezi starší generací, kteří rozumí svému rezortu, nechtějí nic měnit a zůstávají až do důchodu. Jí osobně práce nebaví a nenaplňuje. Doplňuje, že v odboru, kde pracuje, je právo nevymahatelné a občany je možné potrestat jen papírově, proto v této profesi hrozí vyhoření. Na úřadě je hodně pracovníků, kteří mají na jiných pozicích své rodinné příslušníky, ona sama je tam nemá.

6. rozhovor

Dotazovaná vypráví, jak objevila na webových stránkách úřadu vypsání výběrové řízení. Dozvěděla se o něm od jednoho známého, který není pracovníkem úřadu. Podala žádost o uzavření pracovního poměru a stručný životopis. Na výběrové řízení se přihlásilo asi 8 lidí a komise vybírala z přihlášených zájemců na dvě místa, referentku odboru a sekretářku ředitele odboru. Od uchazečů požadovali znalost práce na počítači, státní správy a samosprávy ČR a obecné vymezení, čím se daný úřad zabývá. Výběrové řízení se skládalo z ústního pohovoru, krátkého testu na PC, ovládání office programů. Komise byla vstřícná a příjemná. Ptali se na předchozí pracovní podmínky a pracovní náplň. Dále je zajímalo, co by od nového pracovního místa očekávala a co by mohla zaměstnavateli nabídnout. Dalším tématem bylo platové zařazení a případné další vzdělávání v nové

pracovní pozici. Uvádí, že v současném zaměstnání funguje protekce a myslí si, že tomu je tak téměř ve všech odvětvích. Někdy je tomu dobře, ale ve většině případů, dle jejích zkušeností, tomu tak není. Především pracovníci na vyšších pozicích si dosazují své známé na lépe placené posty. Jiné výběrové řízení neabsolvovala. Ona sama v organizaci má sestru, která tam pracovala o rok dříve, ale paradoxně se o volné pozici od ní nedověděla. Domnívá se, že je někdy škoda, že se nedoporučí na post nového zaměstnance rodinný příslušník, právě z tohoto důvodu, že na něj budou pohlížet jako na protekčního.

7. rozhovor

Respondent pracoval ve strojírenské firmě na pozici, která ho bavila. Rozsah stresu a časového zaneprázdnění při této práci neodpovídal ohodnocení, tak chtěl změnit zaměstnavatele. Do zaměstnání nastoupil po pohovoru. Podrobněji už si na něj ale nevzpomíná. O volné pozici na úřadě se dozvěděl se od pracovníka městského úřadu. Po naléhání přítelkyně se rozhodl zkusit výběrové řízení. O místo však až tak velký zájem neměl, úředníky nikdy neměl rád a nedovedl si představit práci na úřadě. Snažil se připravit na výběrové řízení poctivě, na přijímací pohovor šel naprosto uvolněný a bez stresu. Bylo přihlášeno asi 16 uchazečů a u pohovoru bylo v komisi 5 lidí – tajemník, vedoucí odboru, její zástupkyně, personalistka a místostarosta. Před samotným ústním pohovorem měl v office programu napsat krátký dopis – pozvánku podnikateli, který se snažil vytvořit ve formě úředního dopisu. Využil svých zkušeností z doby, kdy byl účastník stavebního řízení a měl úřední písemnosti občas v ruce. U samotné ústní zkoušky dostával dotazy na úplně základní znalosti z oblasti správního řádu a příslušného zákona bez záludností a chytáků. V dalších letech se (podle jeho informací) na obdobné pracovní zařazení zvyšoval počet uchazečů a náročnost otázek včetně „chytáků“. Při jeho výběrovém řízení se prý komise nakonec rozhodovala mezi jím a jiným uchazečem (prý chtěli spíše muže) a o výběru jeho nakonec rozhodlo, že se věkově více hodil mezi dva kolegy do kanceláře.

Předtím pracoval pouze v soukromých společnostech a výběrová řízení měla formu jen několika obecných otázek. Na zmíněném výběrovém řízení protekci neměl a ani ji nehledal, jak uvedl předtím - o práci na úřadě zas až tak nestál. V pozdějších letech byl často již vybrán uchazeč dopředu a jeho jméno známo i mezi zaměstnanci již dávno před výběrovým řízením. Vrcholem potom bylo vytvoření nového odboru „přímo na tělo“

spojením tří stávajících odborů pro „zasloužilého“ pracovníka, přičemž se to proslýchalo již před lety a čekalo se jen, kdy dostuduje potřebnou školu. K výběrovému řízení se přihlásili tři uchazeči, ze záhadných důvodů se však dostavil pouze ten jeden. Po dotazovaném nikdy protekci nikdo nechtěl, protože na to má malou moc. Když někomu říkal, aby zkusil nějaké výběrové řízení na úřad, snažil se pouze poradit, jak to chodí u samotného přijímacího pohovoru. Protekce zde ale úplně nutná není, pokud není na pozici vybrán někdo známý někomu výše postaveného už dopředu, je poměrně velká šance pro ostatní. Často se ale stává, že pokud se sem dostane někdo bez protekce a nikdo takového člověka nezná, že se tento člověk neosvědčí a odchází. Známost s někým z organizace je přece jen jakási naděje, že se tento člověk spíše osvědčí. Příbuzenský vztah zaměstnanců u organizace se objevuje takto: dvakrát manžel/manželka, jednou bývalý manžel/manželka, dvakrát matka/dcera, dvakrát dvě sestry a jednou dva bratři, pokaždé na různých odborech a pozicích. Respondent v organizaci příbuzné nemá.

8. rozhovor

O volné pozici se dozvěděla z webových stránek města. Zúčastnila se pohovoru a bohužel se umístila na druhém místě. Posléze byla kontaktována přímo tajemnicí městského úřadu a požádána, zda by nepřijala jinou pozici – personalistky. Výběrová řízení probíhají standardní formou dle daného zákona. Je vypsáno výběrové řízení a následně všichni uchazeči, kteří splňují podmínky výběrového řízení, jsou pozváni k osobnímu pohovoru. V případě většího zájmu uchazečů je dle uvážení vedoucího odboru vložen před osobním pohovorem znalostní test. Po vyhodnocení testu jsou uchazeči pozváni k osobnímu pohovoru s členy výběrové komise. Členem výběrové komise je vždy vedoucí úřadu – tajemník, vedoucí odboru, pro který je výběrové řízení konáno, referent (s podobnou náplní práce či ten, za kterého se hledá zástupce), personalistka a zástupce samosprávy (starosta, místostarosta popř. radní města). Má-li hodnotit výběrové řízení, kterého se zúčastnila na městský úřad, nedokáže s odstupem 10 let hodnotit zcela objektivně. Hodnotí-li výběrové řízení z druhé strany, může říci, že její osobní snahou je být naprosto objektivní k vyhodnocením znalostí uchazečů. Dále z vlastní zkušenosti porovnávala soukromý a státní sektor při výběru zaměstnanců. U menší soukromé firmy byla požádána o spolupráci při výběrovém řízení. Pohovor byl veden v duchu „posezení s přáteli“. U další soukromé zahraniční firmy, kde byla požádána o spolupráci, byl pohovor

veden sice v přátelské atmosféře, avšak s určitou nadřazeností a silou moci a peněz. U státní sféry (paradoxně) jsou zaměstnanci vybíráni dle např. kvalifikačních požadavků, podle požadavků zákona. Vítězi výběrových řízení jsou uchazeči s kvalifikací, ale jsou bez praxe a tudíž je jejich zapracování časově náročné. Ale vlastně i finančně, protože jsou pro celou státní sféru zatěžující. Výběrovým řízením bohužel neprojdou odborníci bez zákonného vzdělání, ale vzdělání laici. K otázce protekce dodává: “Na tragický život a protekci jsem já pes“. Protekci pro získání pracovního místa nikdy nepoužila, protože díky okolnostem nemusela. Práce si vždy našla ji. Na druhou stranu díky své pozici je protekce vyhledávána skrze její osobu. Kdo jednou přišel, poznal, že není tou pravou pro protlačení někoho někam. Příkladem je výběrové řízení, kam se do výběrového řízení přihlásil její syn a neteř. Okamžitě se nechala vyloučit z výběrové komise pro střet zájmu. Domnívá se, že si každý musí svoje místo zasloužit a vybojovat sám za sebe. Protekce je přítomna bohužel v určité podobě vždy a všude. Myslí si, že by určitou formu protekce v okolí svého pracoviště našla a nemusela by se ani moc snažit. Jde však o úhel pohledu, co je jedním pozorovatelem vnímáno jako protekce, může druhá strana vnímat jako samozřejmost. Záleží i na prostředí a hodnotách, v jakých daná osoba byla formována. Protekce by neměla být nutná, ale někdy se bez ní nedá dojít do cíle. Její pozice samozřejmě vede k tomu, že na malém městě se stala známou osobou a přiznává, že některé protekce neúmyslně využívá. Jde třeba o objednávku k lékaři, kratším termínem objednáací doby, případně vlídnějšího zacházení na ostatních úřadech. To je realita - bohužel. V organizaci jsou zaměstnanci v příbuzenském vztahu. Vzhledem k zaměstnání na malém městě by bylo spíše výjimkou tento jev nevysledovat, je toho sama příkladem. Na městském úřadě pracuje její syn a neteř. Oba je oslovilo samotné vedení a to proto, že zde vykonávali praxi. Domnívá se, že pro její příbuzné je spíše trestem společný zaměstnavatel. Jejimi příbuznými začínají být až po pracovní době, ale je to pro ni těžké, protože jak dodává: mateřský pud je mateřský pud.

9. rozhovor

Chtěla změnit zaměstnání a hledala práci ve městě, kde bydlí. Město bylo jedním z vytipovaných zaměstnavatelů, který ji zajímal z hlediska stability. Proto sledovala webové stránky s nabídkou pracovních míst, kde jí zaujal inzerát na úředníka. Účastníků toho výběrového řízení bylo údajně kolem 80. Výběrové řízení zahrnovalo test práce na PC

a ústní pohovor. Výběrovou komisi tvořili 3 členové, kteří jí kladli otázky dle scénáře, a to ze zákonů, jejichž znalost byla požadována v inzerátu na pracovní místo. Absolvovala i pohovory v soukromém sektoru, zde byl kladen větší důraz na individualitu, charakterové vlastnosti, předešlou praxi a zkušenosti. Protekce nevyužila, šla do výběrového řízení sama za sebe. Nikdo ji ani neoslovil. Protekce nutná rozhodně není, ale záleží také na konkrétní pozici. Ve veřejném sektoru hrají jistou roli politické zájmy a na některých vedoucích pozicích jsou občas výběrová řízení účelová. Není tomu ale pravidlem. Některé pozice se naopak těžko obsazují, protože požadavky na kvalifikaci a odbornost jsou vysoké a platové ohodnocení je dáno tabulkami. Odborníky je těžké zaplatit a raději jdou do soukromého sektoru. Ona sama má na úřadě sestru a sestřenicí, je tu i několik dalších sourozeneckých dvojic. Nejedná se ale o pozice, kde by mohl jeden s příbuzenstva ovlivnit výběr svého příbuzného na požadované pracovní místo. Jistá výhoda to ale být může. Pokud se jeden ze sourozenců v organizaci osvědčil a má obecně dobrou pověst, může to hrát ve prospěch druhého příbuzného uchazeče. Každý je ale posuzován výběrovou komisí a hodnotí se zkušenosti a vědomosti ve vztahu k pracovnímu místu.

10. rozhovor

Ke konci druhé mateřské dovolené potkala bývalou kolegyni, která jí sdělila, že byla na kontrole u zdejšího úřadu a budou apelovat na starostu, aby přijali druhou sociální pracovníci. Doporučila jí, aby se o toto místo ucházela. Vzhledem k tomu, že měla vystudovanou nástavbu – Střední školu sociálně právní - kterou v té době mnoho lidí nemělo, byl předpoklad, že by mohla být na toto místo přijata jako plně kvalifikovaná pracovní síla. Navíc v oboru pracovala již před mateřskou dovolenou. Podala si tedy žádost o místo. Podotkla, že se do nového městečka přistěhovala během mateřské dovolené a nikoho tam neznala, takže známé ani příbuzné na úřadě neměla. Absolvovala rozhovor se starostou a tajemnicí úřadu. Vůbec netuší, jestli se ještě někdo na pozici hlásil, ale domnívá se, že nikoli. Bylo to v roce 1994 a tehdy se nejednalo o výběrové řízení, jako je předepsané dnes. Nicméně její vědomosti, znalost právních předpisů a obecná orientace v problému sociální práce a fungování organizace byla prověřována velmi podrobně. Ze sociálního odboru přecházela na nové místo v rámci úřadu po několika letech klasickým výběrovým řízením, včetně odborných testů. Bylo tam 6 uchazečů a testy byly náročné, zaměřené na danou problematiku. Z ústního řízení měla jako zaměstnanec úřadu před

svým nadřazeným velký respekt. Měla stejné podmínky jako všichni ostatní, žádnou protekci nevyužila, spíše byla z osobního pohledu v nevýhodě, protože své nadřazené překvapila, že chce jako vedoucí opustit fungující odbor. Museli na její místo hledat novou pracovní sílu. Nemůže porovnat s výběrovým řízením v soukromém sektoru, nikdy v něm nepracovala. Jestli je protekce na úřadě neví, zná jen jeden případ příbuzenského vztahu mezi sourozenci. V organizaci nemá rodinné příslušníky.

11. rozhovor

Přihlásila jsem se do výběrového řízení na volné místo úředníka po přečtení inzerátu v novinách. Když podávala přihlášku, životopis a ostatní dokumenty, paní personalistka jí doporučila podívat se na zákon o obcích a správní řád. Výběrové řízení se skládalo ze znalostí práce na PC a ústního pohovoru. Všichni v komisi byli milí. Členem komise byl muž, kterého znala pár let a tykala si s ním. Ale během pohovoru to nedala znát a on také ne. O protekci ho nežádala, bylo by jí to trapné. Když odcházela, měla dobrý pocit. Nyní dostudovala vysokou školu a poohlíží se po jiném zaměstnání. Jiné výběrové řízení absolvovala, ale jen ve veřejné správě. Byla u výběrového řízení na úřadu práce v krajském městě. Pár věcí jí tak zarazilo. Už na chodbě, když členové komise přicházeli do zasedací místnosti, nikoho z čekajících uchazečů nepozdravili. Při pohovoru jí nikdo nebyl představený. Byly jí kladeny otázky jedna za druhou a měla pocit, že nikdo odpovědi neposlouchá. Jedna členka komise kopírovala dokumenty a občas se na ni podívala. Potom jí překvapila další členka komise, která si nesedla jako ostatní, ale opřela se jen o stůl. Cítila se dotčeně, když paní, která pohovor vedla, začala znevažovat téma její bakalářské práce slovy: „Na to se dát psát bakalářská práce?“ Domnívala se, že když uvede téma, mohlo by jí to pomoci pracovní místo získat. Nebylo jí řečeno, do kdy se dozví výsledek výběrového řízení. Před lety byla ještě na jednom výběrovém řízení stejného úřadu, ale na kontaktním pracovišti v místě bydliště. Na výběrové řízení se pečlivě připravovala. Už v sekretariátu nevěděli, že má přijít ještě ona. Slyšela hlasitý přátelský smích za dveřmi zasedací místnosti. Když uchazečka před ní odcházela, někdo z komise jí řekl: „ahoj“. Hned znejistěla a došlo jí, že tam dotyčná má protekci. Když byla u pohovoru ona, odpověděla na všechny odborné otázky a komise konstatovala, že se nejlépe na pohovor připravila. Všimla si jedné členky komise, že se dívala celou dobu mimo. Bylo jí to dost nepříjemné a při odchodu z místnosti, jí paní s úsměvem řekla: „my Vás ale vůbec

neznáme“. Ani u jednoho z těchto dvou výběrových řízení neuspěla a myslí si, že byl předem někdo vybraný. V organizaci, kde nyní pracuje, je hodně sourozeneckých dvojic, manželů a dalších příbuzenských dvojic. Respondentka má na úřadě sestru, pracuje ale na jiném odboru. Když se přihlašovala do výběrového řízení, požádala ji o protekci. Vysvětlila jí, že nedokáže za někým jít a „protěžovat“. Nakonec výběrové řízení vyhrála, byly jen 3 uchazečky. Domnívá se, že si sestra úspěchu u výběrového řízení víc vážila, že místo získala kvůli znalostem a kvalifikaci. Domnívá se, že na úřadě k protekci dochází, hlavně u pozic vedoucích odborů. Na tyto pozice je hlavně politický tlak. Když v zastupitelstvu měla jedna politická strana většinové zastoupení, odešel z nejasných okolností vedoucí odboru a novým vedoucím se stal člen té politické strany.

12. rozhovor

Po ukončení hotelové školy velmi dlouho pracovala v soukromém sektoru - u německé společnosti a ryze české rodinné firmy. Po řízeném konkurzu, kdy se firma ocitla v insolventci, tam měla možnost zůstat, ale byla oslovena tajemníkem úřadu, zda by nechtěla pracovat na úřadě, protože se uvolnilo místo. Protože ještě nebylo vyhlášeno výběrové řízení, znamenalo to, že by to byl pracovní poměr na dobu určitou jednoho roku, tak odmítla. Nakonec bylo výběrové řízení vypsané, tak se spolu asi s dvaceti uchazeči do něj přihlásila. Průběh řízení spočíval pouze v seznámení se s budoucími pracovními povinnostmi a v podstatě bylo přihlíženo k dosavadní praxi, zkušenostem a znalostem z předchozích zaměstnání. Přijímacího řízení se účastnil pouze tajemník a starosta úřadu. O protekci neusilovala, protože stále měla možnost pracovat v předchozí firmě. Úřad se liší od soukromého sektoru velmi podstatně. Práce je svázána s platnou legislativou, na což bohužel nedokáží reagovat zástupci samosprávy její dostatečnou znalostí. Vědí, že mají moc a funkci a tudíž mohou vše. Protekce se tady odráží spíše v rovině samosprávné činnosti, tam je snaha volených funkcionářů prosazovat své známé v důsledku znovuzvolení ve volbách nutná. Na úřadě, kde pracuje, příbuzenské vztahy neexistují, ale ve společnosti, kde předtím pracovala, to bylo normální a běžné a rodinní příslušníci byli velmi protěžováni a nebylo na jejich práci objektivně pohlíženo. Ona sama na úřadě, kde pracuje, příbuzné nemá.

5 Výsledky a diskuse

Tabulka 3 - Základní údaje o respondentech výzkumu

Rozhovor č.	Pohlaví	Věk	Dosažené vzdělání
1	Žena	49	Vysokoškolské
2	Žena	50	Středoškolské s maturitou
3	Žena	42	Středoškolské s maturitou
4	Žena	29	Středoškolské s maturitou
5	Žena	35	Středoškolské s maturitou
6	Žena	42	Středoškolské s maturitou
7	Muž	46	Středoškolské s maturitou
8	Žena	44	Středoškolské s maturitou
9	Žena	35	Vysokoškolské
10	Žena	49	Středoškolské s maturitou
11	Žena	35	Vysokoškolské
12	Žena	44	Středoškolské s maturitou

Zdroj: vlastní zpracování.

Z předchozí tabulky vyplývá, že byl rozhovor uskutečněn převážně se ženami. Důvodem bylo větší ochota a vstřícnost podat v rozhovoru informace. Průměrný věk respondentů byl přibližně 42 let. Nejvyšší dosažené vzdělání převažovalo středoškolské s maturitou.

Přihlášku do výběrového řízení podali respondenti na základě vyhledání inzerátu v tisku, na webových stránkách nebo zprostředkování známou osobou, příbuzným, nebo je oslovilo přímo vedení organizace.

Z rozhovorů vyplývá, že i když je prosazován některý uchazeč, musí mít minimální znalosti při pohovoru nebo praktické zkoušce. Není možné, aby uchazeč přišel nepřipravený a bez základních znalostí, které jsou uvedeny v požadavcích.

Zkušenost s výběrovými řízeními v soukromém sektoru měla přibližně polovina dotazovaných. Ti se shodli, že u soukromých firem pohovory probíhají s minimální psychickou zátěží. Při výběru je běžnější, že je přítomen jeden nadřízený.

Dva zaměstnanci se zmínili, že v průběhu výběrového řízení jsou dávány uchazečům „chytáky“.

Více jak polovina přiznala, že mezi dalšími pracovníky má příbuzné. Nikdo ze zaměstnanců nevedl, že by pracovní místo získal protekcí a ani nikoho o „protěžování“ nepožádal.

Jen čtvrtina dotazovaných uvedla, že se pomocí protekce na úřad nedostala. Ani si nemyslí, že by byla přítomna v organizaci a žádné rodinné příslušníky tam nemá.

Většina zaměstnanců uvedla, že protekce na úřadě existuje, zvláště při obsazování vedoucích funkcí, a to s účastí politických tlaků zvenčí.

Z rozhovorů je patrné, že někteří zaměstnanci zařizují svým rodinným příslušníkům v organizaci brigádu nebo praxi. Později mají tito lidé při výběrovém řízení výhodu oproti ostatním uchazečům.

Dotazovaní ochotně vypovídali, někteří i více detailně. U dvou respondentů nebyla jistota o pravdivosti odpovědí. Je známo, že příbuzné na úřadě mají, ale v rozhovoru to nevedli. Proto se lze na celý jejich rozhovor dívat jako na nevěrohodný.

V rozhovorech zaměstnanci více hovořili o protekci svých kolegů, nikoli o své vlastní, i když přiznali, že příbuzné na úřadě mají.

Výzkum byl proveden na malém vzorku zaměstnanců veřejné správy. Je zde také reálná možnost, že by respondenti v dalších odvětvích veřejné správy odpovídali jinak.

6 Závěr

Bakalářská práce se zabývala správným výběrem zaměstnanců. Zaměřovala se na veřejnou správu, konkrétně na územně samosprávné celky. Při výzkumu bylo snahou zjistit, zda při výběru zaměstnanců nedochází k protekci. Pro průzkum byl zvolen narativní rozhovor. Zaměstnanci městských úřadů Karlovarského a Plzeňského kraje odpovídali nejprve na základní otázky. V další části rozhovoru volně vypovídali o své zkušenosti s výběrovými řízeními, jakým způsobem se dověděli o volné pozici na úřadě a o přítomnosti a vlivu protekce při výběru zaměstnanců v organizaci.

Správné provedení výběru zaměstnanců u veřejné správy narušuje fakt, že téma protekce koluje napříč společnostmi. Otázkou zůstává, zda se jedná o pravdivé zkušenosti nebo jen o mýty. Nicméně uchazeč jde před komisi tušíc, že možná mezi dalšími kandidáty na pozici je někdo, kdo je protlačován. Při další výzvě na novou pozici může být demotivován a do výběrového řízení se již nepřihlásit.

I když se zákon snaží určit pravidla pro výběr zaměstnanců územně samosprávných celků, je obcházen, a to hlavně z toho důvodu, že se protekce obtížně prokazuje.

Protekci by mohlo být částečně zabráněno, kdyby organizace veřejné správy nabízely možnost praxí a brigád nejen rodinným příslušníkům, ale i dalším uchazečům. Tuto příležitost by mohli dostávat již jako studenti škol a při výběru zaměstnanců by byli ve stejné pozici a se stejnými šancemi uspět ve výběrovém řízení.

7 Seznam použitých zdrojů

ARMSTRONG, Michael, 1999. *Personální management*. Praha: Grada. 963 s. ISBN 80-7169-614-5.

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

DALE, Margaret, 2007. *Vybíráme zaměstnance: základní znalosti personalisty*. Brno: Computer Press. 181s. ISBN 978-80-251-1522-0.

FERJENČÍK, Ján, 2010. *Úvod do metodologie psychologického výzkumu: jak zkoumat lidskou duši*. Praha: Portál. 255 s. ISBN 978-80-7367-815-9.

HELLER, Daniel, SEDLÁKOVÁ, Miluše, VODIČKOVÁ, Libuše, 1999. *Kvantitativní a kvalitativní výzkum v psychologii: sborník příspěvků ze symposia*. Praha, Psychologický ústav AV ČR. 175 s. ISBN 80-86174-03-4.

HENDL, Jan, 2012. *Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace*. Praha: Portál. 407 s. ISBN 978-80-262-0219-6.

HRONÍK, František, 2007. *Jak se nespálit podruhé: strategie a praxe výběrového řízení*. Brno: MotivPress. 392 s. ISBN 978-80-254-0698-4.

KELLER, Jan, 1995. *Dvanáct omylů sociologie*. Praha: Sociologické nakladatelství. 167 s. ISBN 80-85850-09-5.

KOLMAN, Luděk a kol., 2010. *Výběr zaměstnanců: metody a postupy*. Praha: Linde. 240 s. ISBN 978-80-7201-810-9.

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

LUKÁŠOVÁ, Růžena, NOVÝ, Ivan a kol., 2004. *Organizační kultura*. Praha: GRADA Publishing. 174 s. ISBN 978-80-247-2951-0.

MAŘÍKOVÁ, Hana, PETRUSEK, Miloslav, VODÁKOVÁ, Alena, 1996. *Velký sociologický slovník: I. Svazek A-O*. Praha: Karolinum. ISBN 978-80-718-4164-7.

MATĚJKA, Marek, VIDLAŘ, Pavel, 2007. *Vše o přijímacím pohovoru. Jak poznat druhou stranu*. Praha: Grada Publishing. 216 s. ISBN 978-80-247-1972-6.

PAVLÍK, Marek a kol., 2014. *Jak úspěšně řídit obec a region: cíle, nástroje, trendy, zahraniční zkušenosti*. Praha: Grada Publishing. 160 s. ISBN 978-80-247-5256-3.

POMAHAČ, Richard, 1999. *Průvodce veřejnou správou*. Praha: Institut sociálních vztahů. 246 s. ISBN 80-85866-42-0.

ŠVIDRNOCHOVÁ, Karolina, 2004, *Nahoru s pomocí známých* [online]. <http://finance.idnes.cz/nahoru-s-pomoci-znamych-0so-podnikani.aspx?c=2004M226Z01A>. [cit. 2016-02-03].

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